EL CAMINO HACIA LA RIQUEZA



Estrategias de **ÉXITO** para el emprendedor

BRIAN TRACY

COMIENZA EL RECORRIDO

Armado de estas ideas, conceptos y herramientas de negocios, ¡usted puede pasar a la vía rápida camino hacia la riqueza!

Más gente se volverá millonaria mediante la creación empresarial en los siguientes años que en todos los pasados 200 años juntos. Y usted puede ser una de ellas. Tenga acceso a la probada fórmula del gurú de negocios Brian Tracy para empezar, formar, dirigir y desarrollar su negocio, exitosamente. Al llevar a cabo estas acciones específicas que conducen al éxito en los negocios, usted podrá alcanzar sus sueños de riquezas perpetuas.

APRENDA A:

- Seleccionar el producto o servicio correctos
- Examinar su mercado en forma rápida y barata
- Adelantarse a la competencia
- Hacer publicidad y atraer a más clientes
- Cerrar más ventas que nunca
- Eliminar costos y gastos innecesarios
- Obtener el dinero para desarrollar su negocio
- Determinar costos precisos y establecer precios apropiados
- Incrementar las ganancias en cada venta
- Desarrollar e implementar un poderoso programa de ventas
- Comenzar y formar su negocio usando las «21 claves» de Brian
- Y mucho, mucho más...

El legendario entrenador de negocios, Brian Tracy, revela el camino más seguro hacia el éxito empresarial jamás descubierto. Esta serie de lecciones rápidas y entretenidas se puede aprender y aplicar inmediatamente para comenzar un negocio, aumentar las ventas, reducir los costos y aumentar las ganancias.

Entre al Camino hacia la riqueza, y logre sus sueños financieros.



GRUPO NELSON
Desde 1798
Para otros materiales, visítenos a:
gruponelson.com



NEGOCIOS Y ECONOMÍA / FINANZAS PERSONALES / GENERAL
ISBN: 978-1-60255-100-8



EL CAMINO HACIA LA RIQUEZA

EL CAMINO HACIA LA RIQUEZA

BRIAN TRACY



GRUPO NELSON
Una división de Thomas Nelson Publishers
Desde 1798

NASHVILLE DALLAS MÉXICO DF. RÍO DE JANEIRO BEIJING

Publicado en Nashville, Tennessee, Estados Unidos de América.
Grupo Nelson, Inc. es una subsidiaria que pertenece completamente a Thomas Nelson, Inc.
Grupo Nelson es una marca registrada de Thomas Nelson, Inc.
www.gruponelson.com

Título en inglés: *The Way to Wealth in Action: The Journey Begins*

Traducción: *Rolando Cartaya*
Adaptación del diseño al español: *Grupo Nivel Uno, Inc.*

ISBN: 978-1-60255-100-8

Impreso en Estados Unidos de América

08 09 10 11 12 RRD 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Dedicatoria

Este libro está amorosamente dedicado a mis hijos y sus parejas: Christina y Damon, Michael y Tasha, David y Sara, y Catherine. Ustedes son los empresarios y fundadores de negocios del futuro, y son los puntos focales de todas mis esperanzas y aspiraciones al éxito y la felicidad.

Contenido

INTRODUCCIÓN

Bienvenidos a la edad de oro

En Estados Unidos, cada día es un nuevo comienzo, y cada puesta del sol, solamente el más reciente hito de un viaje que nunca acaba. Pues ésta es la tierra que jamás ha sido, pues siempre se encuentra en el acto de ser.

—Ronald Reagan

¡Bienvenido a la edad de oro de la humanidad! Esta es la mejor época para vivir de toda la historia humana, y en los años por venir mejorará todavía más.

Más personas están iniciando más negocios y adquiriendo más riquezas en más formas de las que habrían podido imaginar, que nunca antes en toda la historia de la humanidad. Existen más oportunidades y posibilidades que nunca para que usted alcance el éxito, la independencia financiera y la riqueza personal. Sólo tiene que encontrar el negocio adecuado para usted y luego poner todo su corazón en la realización plena de su potencial financiero.

En 1900, después de 200 años de crecimiento y desarrollo había en Estados Unidos 5,000 millonarios, y la mayoría había partido de cero, muchas veces como inmigrantes sin un centavo en el bolsillo, pero trabajando duro y con férrea determinación llegaron a hacerse ricos.

En el año 2000, había en el país ¡5 millones de millonarios! ¡Se habían multiplicado por mil! La explosión tecnológica y de la Internet en los años 90 desempeñó un importante papel en tan drástico incremento de la cantidad de millonarios. Luego, después de nivelarse en 2001-2002, la cifra aumentó en 60%, hasta más de 8.3 millones de millonarios en 2006.

Como en el pasado, cerca de un 80% de estos nuevos millonarios y multimillonarios empezaron de la nada, y sin embargo hicieron toda su fortuna en una generación. Eran empresarios, gente que había iniciado sus propios negocios y los habían coronado con el éxito, haciendo las cosas que usted aprenderá a hacer en este libro.

La era de los empresarios

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, con sede en París, Estados Unidos es ahora el país donde existe el mayor número de empresas del mundo. Un 12% de los norteamericanos está trabajando en empresas fundadas en los últimos 42 meses. Un 70% de todos los nuevos empleos son creados por compañías pequeñas y medianas, muchas de ellas recién creadas. Se están abriendo más oportunidades que nunca antes para que más personas se conviertan en empresarios. Cada año abren sus puertas en el país unos 2 millones de nuevas compañías.

¿Por qué está sucediendo esto? Existen quizás tres factores claves.

El primero es la explosión y la expansión increíbles de la información y las ideas de todas clases. Se estima que el conocimiento total se duplica actualmente cada dos o tres años. Casi 500,000 nuevos libros y millones de artículos sobre todas las materias concebibles se publican anualmente.

La tecnología también crece a un ritmo increíble. Cada día llueven sobre el mercado nuevos productos, fabricados en todas partes del mundo, cada uno con una vida comercial de no más de seis meses, antes de que otro lo torne obsoleto.

Por último, la competencia es hoy más agresiva que nunca. Los competidores, tanto a nivel nacional como internacional, y decididos a obtener ventas, éxito y rentabilidad, están combinando la nueva información con nuevos productos y servicios a un ritmo pasmoso.

En la actualidad, los tres factores información, tecnología y competencia están operando en conjunto para acelerar la velocidad de los cambios más allá de lo imaginable. Y en cualquier caso, la velocidad del cambio y la cantidad de oportunidades y posibilidades se van a incrementar en los meses y años venideros.

El empresario como bujía

El descubrimiento más importante de la economía moderna, que se remonta a la Escuela Austríaca de los años 1870, es que el empresario es la bujía en el motor de la actividad económica.

Es él quien tiene la capacidad especial para convertir una oportunidad en ganancia, por la vía de concitar recursos — como finanzas, mano de obra, tecnología, instalaciones, maquinaria e información— con el fin de crear productos y servicios a un costo sustancialmente inferior al precio por el cual pueden venderse en un mercado competitivo.

El empresario tiene la capacidad de identificar la necesidad de un cliente y luego satisfacerla repetidamente a un costo razonable, creando empleos, ventas, ganancias e ingresos que antes no existían.

Citaré al megaempresario británico Richard Branson: «Cuando usted ha iniciado y levanta un negocio de éxito, puede volverlo a hacer una y otra vez: los principios son los mismos».

Tres claves del éxito en los negocios

Sólo existen tres claves para iniciar y edificar una empresa de éxito y alcanzar la prosperidad y la riqueza personales.

El primer paso consiste en encontrar un producto o servicio que la gente desee, necesite y esté dispuesta a pagar, a un precio que le permita a usted sacar ganancias.

El paso número dos impone comercializar agresivamente el producto o servicio, y venderlo en cantidades suficientes, de modo que pueda obtener las ganancias que necesita para repetir el proceso.

El tercer paso consiste en aprender a manejar, administrar y justificar sus ingresos y gastos.

En más de un 90% de las compañías que confrontan dificultades, suele haber problemas o debilidades en alguna de estas tres áreas.

De hecho, se calcula que un 86% de las empresas opera actualmente por debajo de su potencial de ventas y ganancias, debido a alguna falla en la

selección del producto o servicio adecuado, en la agresividad de las ventas o en su contabilidad y administración. Si usted ya está en el negocio, asígnese una calificación del 1 al 10 en cada una de dichas áreas. Así podrá ver inmediatamente en qué necesita concentrar sus esfuerzos.

Poco menos que en bancarrota

La mayoría de los empresarios no iniciaron una empresa. En realidad crearon un empleo [en inglés *job*, que también son las iniciales de *just over broke*, poco menos que en bancarrota] y en él trabajaron más duro, más horas, y ganando menos de lo que habrían percibido trabajando para otros.

La tragedia es que no hay necesidad de sufrir la frustración y la mediocridad en los resultados que experimenta la mayoría de los empresarios. Iniciar y levantar un negocio rentable es algo que han hecho millones de veces personas sin experiencia empresarial alguna. Y lo que cientos de miles o millones de otras personas han hecho en todas partes de Estados Unidos y del mundo, también usted puede hacerlo. Sólo tiene que aprender cómo.

Usted puede aprender a triunfar

Hace algunos años reconocí que había una brecha en el entrenamiento empresarial. Como resultado, junté todos mis años de experiencia y varios cientos de horas de investigaciones para diseñar un programa titulado *How You Can Start, Build, Manage or Turn Around Any Business* [Cómo iniciar, edificar, dirigir o recuperar cualquier negocio]. Empecé a impartir este programa como un seminario de dos días para empresarios y hombres de negocios de todas clases.

Los resultados fueron extraordinarios e inmediatos. A veces, en sólo una semana, empresas que habían estado al borde del colapso se recuperaban por completo. Estos empresarios y propietarios de negocios, equipados con las habilidades esenciales de desarrollo de productos, mercadeo, ventas, acumulación de capital, y dirección, convertían en breve sus pérdidas en ganancias y empezaban a dejar atrás la frustración y el fracaso y a encaminarse hacia el éxito y la riqueza.

El mayor productor de programas educacionales en formatos de audio del mundo, la corporación Nightingale-Conant de Chicago, produjo el mío

bajo el título *How to Start and Suceed in Your Own Business* [Cómo comenzar su propio negocio y triunfar]. Se convirtió en un éxito de librería. La revista *Reader's Digest* concluyó que *How to Start and Suceed in Your Own Business* fue uno de los tres más importantes programas educacionales en formatos de audio producidos en Estados Unidos a lo largo del siglo XX, de un total de 800 considerados.

El camino hacia la riqueza es el «programa de posgrado» en cuanto a la construcción de un negocio y la actividad empresarial. Este libro contiene las técnicas y métodos más prácticos y bien demostrados que se hayan descubierto para obtener rápidos y predecibles incrementos en volumen de ventas, ingresos y margen de ganancias.

Los límites no existen

La buena noticia es que todas las habilidades de la actividad empresarial *se pueden aprender.* Y también, todas las que permiten ganar dinero, no importa de qué manera. Usted puede aprender cualquier técnica que necesite para lograr cualquier meta que se fije. No existen, virtualmente, límites para ello.

Quizás no pueda encestar un balón suspendido en el aire por encima del aro como Michael Jordan; o tocar piezas clásicas para violín como Igor Stravinsky; pero sí puede aprender cualquier habilidad empresarial o desarrollarla para ganar dinero. Todos los que hoy obtienen grandes ganancias en sus empresas no sabían al principio cómo hacerlo, y cometían muchos errores. Todos los que hoy están en la cúspide, alguna vez estuvieron en el fondo. Todos los que se encuentran hoy en la primera línea de la vida, empezaron en la última. Y lo que otros han hecho, también usted lo puede hacer.

Una vez que domine las habilidades necesarias para construir un negocio, que este libro le enseñará mucho más rápidamente de lo que usted podría aprender por sí mismo, las podrá utilizar una y otra vez. Y siempre que utilice una nueva habilidad empresarial podrá mejorar en ese campo. En la medida en que mejore, empleando repetidamente estas habilidades, le tomará cada vez menos tiempo lograr el mismo resultado financiero, si no uno mejor.

Seguramente ha oído hablar de los «empresarios en serie». Se trata de hombres y mujeres que inician y construyen un negocio tras otro, hacen de cada uno de ellos uno exitoso y rentable, los colocan bajo una buena dirección,

o los venden, para pasar entonces al próximo. Richard Branson es un ejemplo perfecto.

¿Qué tienen en común estas personas? Es sencillo: han dominado las habilidades empresariales esenciales que se necesitan para escoger el producto o servicio adecuado, comercializarlo y venderlo en cantidades suficientes como para que deje ganancias, y luego llevan una contabilidad exacta de los ingresos y los gastos y dirigen el proceso.

Comience por la venta de servicios personales

En Estados Unidos y en todo el mundo la mayoría de las fortunas han empezado con la venta de servicios personales. En casi todos los casos estas personas comenzaron sin dinero o con muy poco. La mayoría debió aprender desde el ABC sus habilidades para ganar dinero. Los 10 «milimillonarios» más ricos del país en 2006 eran, según la revista *Forbes*: Bill Gates, Warren Buffett, Paul Allen, Michael Dell, Larry Ellison, y los cinco descendientes de la familia de Sam Walton, el fundador de Wal-Mart. Son multimillonarios de primera generación.

De las más de 800 personas con fortunas de más de mil millones de dólares que hay actualmente en el mundo, la mayoría son también de primera generación. Igualmente, la mayor parte de los millonarios, multimillonarios y hectamillonarios empezaron de la nada. ¿Tiene alguna otra excusa?

Cuatro metas que todos compartimos

Todos empezamos fijándonos en la vida cuatro metas principales. La primera es tener salud, suficiente energía y vivir una larga vida. En segundo lugar, todos deseamos tener buenas relaciones con las personas que amamos y que nos importan, las que a su vez nos aman y cuidan de nosotros. Tercero, a todo el mundo le gusta hacer un trabajo que le parezca interesante, le presente desafíos y le pague muy bien. Y la cuarta meta común de toda la humanidad es lograr la independencia financiera, alcanzar un punto en el que se cuente con suficiente dinero para no tener que preocuparse más por él.

La mejor noticia es que usted tiene más posibilidades de lograr estas cuatro metas, a un nivel más elevado y más rápidamente, si inicia, construye y hace triunfar su propia empresa, que de cualquier otra manera.

Cuando usted empieza y edifica un negocio propio y exitoso, está tomando control absoluto de su vida. Se convierte en el amo de su destino. Elimina los límites a lo que es capaz de hacer, tener y ser en la vida. Al consolidar un negocio de éxito, abre para sí un mundo de oportunidades y posibilidades con el cual la mayoría sólo puede soñar.

Como empresario y constructor de empresas, *El camino hacia la riqueza* le mostrará la manera de alcanzar todas sus metas en los negocios más rápida y fácilmente de lo que soñó. Comencemos.

CAPÍTULO UNO

La psicología del empresario

Para lograr algo que uno nunca ha podido lograr, es necesario convertirse en alguien que uno nunca ha sido; hay que aprender cosas que antes no se conocían.

— Les Brown

En psicología existe un principio que dice que «uno se esfuerza de adulto por aquellas cosas de las que más privado estuvo siendo niño».

Pues bien, yo estuve privado de muchas cosas. Mis padres eran críticos, fríos, y no me daban mucho apoyo. Como resultado, yo me la pasaba «actuando» en la escuela y sólo me buscaba problemas. Me suspendieron y expulsaron muchas veces, y tuve que asistir a varios colegios en mi juventud. Era impopular y tenía pocos amigos. Siendo un adolescente, me metí en problemas con la ley. Gané una votación como «el que menos probabilidades tiene de triunfar».

Cuando, después de cumplir los 19 años, regresé a visitar a mis profesores de secundaria, la primera pregunta que me hicieron fue: «¿En qué lugar estuviste preso todo este tiempo?»

Abandoné el bachillerato sin graduarme, y durante varios años hice trabajos manuales. Comencé como lavaplatos en la trastienda de un pequeño hotel. Cuando perdí ese empleo, estuve lavando autos en una agencia de venta de automóviles. Y cuando perdí ese otro, limpié pisos como empleado de un servicio de conserjería. Llegué a pensar que mi futuro se limitaría a lavar cosas, pero la tendencia era a empeorar.

Y por cierto, cuando un joven dice «perdí mi empleo», es sólo un eufemismo por «reubicación profesional involuntaria» (¡Me echaron!). Trabajé en fábricas y aserraderos. Entre la maleza con una sierra eléctrica; y como jornalero en granjas y ranchos. Trabajé como peón de la construcción, acarreando pesados materiales de un lugar a otro. Cavé zanjas. Y dos meses de un verano los pasé abriendo pozos de agua.

Comenzar de cero

Nunca tenía dinero. En el invierno vivía en mi auto, y en el verano, dormía cerca de él. Sobrevivía con los cheques del seguro de desempleo y de bienestar social. Cuando cumplí los 23 años, era un labriego itinerante, que dormía sobre la paja de un establo, comía con la familia del granjero de turno, y me levantaba todavía oscuro. Teníamos que estar en el campo listos para trabajar al amanecer, pues había que recoger la cosecha antes de que se helara con el cambio de estación.

No tenía educación, ni oficio, y al terminar cada cosecha quedaba otra vez desempleado. Por entonces, el único trabajo que podía conseguir eran ventas por comisión, presentándome de oficina en oficina durante el día y tocando a las puertas de casas y apartamentos en las noches.

Sin embargo, el trabajo duro no me asustaba, y vender era por lo menos un trabajo limpio. Me habían dicho que mientras más me rechazaran, más ventas acabaría haciendo. De modo que me apresuraba de un lugar a otro para qué me rechazaran con más frecuencia. Hubo un mes en el que hice más de 500 visitas sin cerrar una sola venta. Vivía arañando lo que podía, haciendo ocasionalmente alguna venta modesta que me permitía sobrevivir un tiempo más.

Aprenda de los expertos

Entonces, un día, hice algo que cambió mi vida. Me fui a ver al mejor vendedor de la compañía, un tipo que ganaba 10 veces lo que cualquiera en la oficina, y trabajaba mucho menos. Le hice una pregunta: «¿Qué hace usted diferente de lo que hago yo?»

Para mi sorpresa, dejó lo que estaba haciendo y me explicó la diferencia. Me enseñó a vender profesionalmente, a hacer las preguntas y dar las respuestas idóneas. Me explicó que vender es un proceso profesional, con una

serie lógica de pasos, desde separar a los «prospectos» de los «sospechosos» hasta desarrollar afinidad, identificar las necesidades, presentar efectivamente el producto, responder a las objeciones, cerrar la venta y luego obtener de los clientes satisfechos repeticiones y referencias.

¡No podía creerlo! «¿Quiere decir que existe un proceso lógico y ordenado para vender profesionalmente?», le pregunté. Claro que existía, y había sido descubierto y luego enseñado durante muchos años a sus vendedores por todas las organizaciones y entrenadores dedicados al campo de las ventas. Pero como yo no lo conocía, vagaba por la selva de la mediocridad y la frustración, como les sucede a la mayoría de los vendedores y empresarios, tratando de que el dinero me alcanzara, e ignorando por qué algunos eran más exitosos que otros.

La ley de causa y efecto

Lo que aprendí de esta experiencia de juventud fue la *ley de causa y efecto*. Esta es la más importante de las leyes de la civilización occidental, el fundamento del método científico, y la razón de todos los descubrimientos y adelantos en las matemáticas, la medicina, la física, la biología, la tecnología, la invención e incluso la guerra. La ley de causa y efecto postula que *existe una razón de todo lo que sucede*. Por cada efecto, existe una causa, o más de una, la conozcamos o no.

Esto quiere decir que si uno tiene claro lo que desea lograr, en este caso el éxito financiero, puede buscar sencillamente a una o más personas que empezaron ganando menos que uno y que ahora ganan dos veces más, y hacer entonces exactamente lo que ellos hicieron para llegar a donde están. No es ningún milagro.

Dicho en otros términos, «el éxito deja huellas». El éxito no es un accidente, ni tampoco lo es el fracaso. El éxito es el resultado de hacer lo que hacen los triunfadores, una y otra vez, hasta que obtengamos el mismo resultado que ellos.

Una persona promedio, con pocas ventajas o dones naturales, aventajará a un genio si conoce la ley de causa y efecto en su área de actividad, y el genio la ignora.

Descubra cómo se alcanza el éxito

Desde entonces, he sido casi obsesivo en cuanto a descubrir las relaciones de causa y efecto entre cualquier negocio que he emprendido y el éxito financiero en esa empresa. Siempre existen, y siempre las descubro.

A través de los años he iniciado, construido, dirigido o recuperado unas veintidós compañías. He ganado más de un millón de dólares, y a veces un poco más, en ocho industrias. En cada caso, cuando empecé no sabía nada de estos negocios. Pero descubrí lo que había que hacer para triunfar en cada campo, y luego lo hice y lo repetí hasta que llegué a dominar las habilidades esenciales. Y esto fue seguido por el dinero, que fluyó tan naturalmente como baja el agua de los montes.

No importa lo que usted quiera lograr, en cualquier negocio o área de la vida, cientos de miles y millones de otras personas ya han pagado el precio de ensayar, equivocarse y sacrificarse, con el fin de aprender lo que usted necesita aprender para tener éxito.

La buena noticia es que *ya se conocen todas las respuestas.* No importa lo que usted quiera lograr, en cualquier negocio o área de la vida, cientos de miles o millones de otras personas ya han pagado el precio de ensayar, equivocarse y sacrificarse, con el fin de aprender lo que usted ahora necesita para triunfar. No necesita reinventar la rueda.

Dijo una vez Benjamín Franklin: «Los hombres pueden comprar la experiencia, o pedirla prestada. Si usted la compra, paga el precio completo en términos de tiempo, dinero y sufrimiento. Pero si la pide prestada capitaliza los sufrimientos y sacrificios de otros. Desgraciadamente la mayoría prefiere pagar el precio completo».

Comprométase a seguir aprendiendo toda la vida

A lo largo de los años he leído miles de libros y decenas de miles de artículos. He trabajado como consultor, orador o entrenador para más de mil empresas en 45 países. He entrenado a más de 4 millones de personas y creado muchos miles de millonarios en el campo empresarial, de las ventas y de la administración de negocios. Y todos los que me escriben o me llaman por teléfono me

dicen que, una vez que comprendieron el principio de causa y efecto en su campo empresarial, el éxito no tardó en llegarles.

Usted debe haber oído hablar de la regla 80/20, el Principio Pareto. Esta regla, que se remonta a 1906, postula que un 20% de sus actividades constituye la base de un 80% de sus resultados; el 20% de sus productos representará el 80% de sus ventas y un 80% de sus ganancias; y el 20% de sus clientes comprará el 80% de sus productos y servicios.

Cambie su mentalidad, cambie su vida

La regla 80/20 tiene una aplicación especial en relación con la psicología del éxito en los negocios. Establece que el 80% de su éxito lo determina por la forma en que usted se percibe a sí mismo y a su mundo. Su mente es muy poderosa. Sus pensamientos tienen un impacto enorme sobre todo lo que le sucede. Este principio se expresa de manera hermosa en *A Course in Miracles* [Un curso sobre milagros]: «Nada posee más significado que el que usted le otorga personalmente». Y «A todo lo que vemos, le otorgamos un significado».

El doctor Martin Seligman, de la Universidad de Pennsylvania, llama a esto «estilo explicatorio». Él considera que la manera en que uno interpreta las cosas, bien de modo positivo o negativo, determina cómo nos sentimos y reaccionamos a dichos sucesos. Si interpreta un revés o dificultad como una «experiencia de aprendizaje», su respuesta será positiva y constructiva. Encontrará una lección valiosa en dicha experiencia. Es más, se beneficiará y crecerá con cualquier revés o fracaso temporal.

Un 80% de su éxito como empresario y como persona estará determinado por su manera de pensar, algo que ha sido objeto de estudios y escritos durante más de 5000 años. A lo largo de la historia se han descubierto y redescubierto ciertas leyes inmutables de la mente que se han enseñado de varias maneras, en diferentes lugares y a través de las eras.

Todas las religiones, filosofías, metafísica, psicología, y el propio éxito, se basan en las siguientes leyes.

La ley de las creencias

La ley de las creencias establece que, no importa en qué crea usted, si lo cree con sentimiento o convicción, se convertirá en su realidad. William James, de la Universidad de Harvard, dijo que «La creencia crea el hecho». En el Nuevo Testamento Jesús dice: «Conforme a vuestra fe os sea hecho».

Sus creencias arraigadas, sus convicciones más profundas, determinan en gran medida como piensa, siente y actúa usted, y los resultados que obtiene. Si se siente firmemente optimista y seguro de sí mismo y de su éxito final, nada podrá impedir que llegue a alcanzar sus objetivos.

Si por el contrario tiene creencias negativas de temor, dudas de sí mismo e inferioridad, nada podrá ayudarle.

En un estudio realizado a más de 500 hombres y mujeres de éxito, la mayoría de los cuales comenzaron desde cero y luego llegaron a la cúspide de sus respectivos campos, se determinó que su creencia común era que, pasara lo que pasara, acabarían triunfando. Estas personas tenían una inconmovible confianza en su capacidad para superar todas las dificultades y a la larga vencer. Veían en cada revés o decepción una experiencia de aprendizaje que les ayudaría a hacer mejor las cosas más adelante. Debido a su fe, llegaron a ser indetenibles.

Nadie es mejor, ni más inteligente

El concepto más común que tienen muchas personas y que les frena en su camino al éxito es que otros son mejores o más inteligentes que ellas. En su fuero interno se dicen: «No soy tan brillante».

Si usted cree verdaderamente que aquellos a quienes les va mejor que a usted son por eso mejores o más talentosos, no se esforzará mucho por lograr sus metas, y se dará por vencido más fácilmente.

Usted tiene más talento, capacidad y potencial innato de los que podría utilizar en 100 vidas.

Lo cierto es que *nadie es mejor que usted, ni más inteligente.* Usted tiene más talento, capacidad y potencial innato de los que podría utilizar en 100 vidas. Puede lograr cualquier meta que se proponga, si lo desea y está dispuesto a esforzarse lo suficiente. Si a alguien momentáneamente *le va mejor que a usted,* es sencillamente porque esa persona ha descubierto antes las relaciones de causa y efecto que conducen al éxito en esa área particular. Pero lo que otro ha aprendido también usted puede aprenderlo.

Para triunfar como empresario, debe creer plenamente que posee todo lo que se necesita para superar todos los obstáculos y realizar cualquier meta que se proponga. En el camino hacia la riqueza, habrá muchos peligros, desvíos, desencantos y fracasos temporales. Pero cuando uno cree firmemente que al final triunfará, no permitirá que nada le detenga. Encontrará la manera de superar, circunvalar o socavar cualquier obstáculo. Cuando usted cree ciento por ciento en su capacidad para triunfar, se vuelve indetenible. Esta es la primera cualidad para el éxito en el mundo empresarial y en la construcción de una empresa.

La ley de las expectativas

Esta ley establece que «Cualquier cosa que usted espere, si la espera seguro de sí mismo, se convierte en una profecía que se cumple a sí misma».

Uno no obtiene en la vida lo que quiere, sino lo que espera. Nunca podemos alzarnos por encima de las expectativas que tenemos de nosotros mismos. Y la buena noticia es que puede construir sus propias expectativas.

La regla consiste en que siempre debemos «esperar lo mejor». Espere alguna ganancia de todas sus experiencias, y alguna lección de todos sus problemas o dificultades. Debe esperar confiado que todo lo que está ocurriendo forma parte de un vasto plan universal que le conducirá al éxito. Debe esperar que toda persona y todo encuentro contengan algo de valor que de una u otra forma puede ayudarle.

Para utilizar apropiadamente esta ley, debe esperar ser una persona feliz, sana y exitosa. Espere ser popular, persuasivo y efectivo. Espere obtener las cosas que desea y lograr los resultados que se ha propuesto. Esta actitud de «expectativas positivas» basada en una fe firme en su éxito, le garantizará virtualmente la consecución de sus metas.

La ley de la atracción

Esta es una de las leyes más poderosas del Universo, descrita ya 3000 años antes de Cristo. En su forma más simple, expresa que «los similares se atraen». Las cosas y las personas que tienen algo en común se atraen mutuamente.

La ley de la atracción postula que usted es un «imán viviente». Irradia sus pensamientos como ondas de energía y atrae a su vida personas y circunstancias que están en armonía con esos pensamientos dominantes. Cuando uno de sus pensamientos es permeado por el deseo o el temor, se incrementa drásticamente el ritmo de vibración de dicha idea, que atrae más rápidamente a su vida las circunstancias que armonizan con ella.

La forma más poderosa de activar la ley de atracción a su favor es esperar constantemente que todo lo que sucede sea parte de un gran plan para conducirle al éxito. Cuando usted piensa en el resultado positivo de cualquier suceso, lo imagina y lo visualiza, crea un campo de energía que atrae a su vida ideas, oportunidades, dinero y personas que le ayudan a convertir su meta en realidad.

A miles de millonarios, en su mayoría empresarios que comenzaron desde cero, les han entrevistado y hecho la siguiente pregunta: «¿En qué piensa la mayor parte del tiempo?» ¿La respuesta? Los millonarios que se han hecho a sí mismos piensan la mayor parte de su tiempo en la independencia y el éxito financieros. Desde muy jóvenes se concentran en ganar y preservar dinero procedente de las ventas y la rentabilidad de sus compañías.

La ley de la atracción es muy poderosa. Pero también es *neutral*. Si usted tiene ideas positivas, constructivas, sobre sus objetivos personales y financieros, atraerá a su vida los recursos necesarios. Si en cambio tiene ideas negativas, destructivas, de temor y preocupación, atraerá eventos negativos y problemas congruentes con dichos pensamientos. La decisión es suya.

A medida que lea *El camino hacia la riqueza*, aprenderá y absorberá más y más de las más productivas, fructíferas ideas que se han descubierto sobre cómo triunfar en los negocios. Como resultado atraerá a su vida las situaciones, circunstancias y experiencias que necesita para aplicar estos principios y alcanzar el éxito.

La ley de la correspondencia

Esta es mi ley favorita. Resume muchas de las demás leyes mentales. En su forma más sencilla expresa: «Así como seas por dentro, serás por fuera».

Esta ley estipula que su mundo exterior tenderá a ser un reflejo de su mundo interior. Dicho en otros términos: «A donde quiera que mires, allí te encontrarás». En cada parte de su vida podrá ver su verdadero ser.

La ley de la correspondencia establece que su vida es un espejo que refleja sus pensamientos dominantes, en todas las áreas. Sus relaciones en el mundo exterior son un reflejo del tipo de persona que usted es interiormente respecto de los demás. Su trabajo, su carrera, su posición y su situación financiera son un reflejo directo de su mentalidad, preparación y aplicación a su vida empresarial. Su salud exterior es un reflejo directo de sus actitudes y comportamientos respecto a la dieta, el ejercicio y el descanso.

La fabulosa verdad es que usted puede controlar solamente una cosa en su vida: ¡sus pensamientos! Como escribiera una vez Viktor Frankl, fundador de Logotherapy: «La última gran libertad de una persona es poder escoger la actitud que adoptará ante cualquier conjunto dado de circunstancias». Usted puede decidir en qué va a estar pensando la mayor parte del tiempo, y controlar así toda su vida.

La fabulosa verdad es que usted puede controlar solamente una cosa en su vida: ¡sus pensamientos!

Y como solamente usted puede controlar sus pensamientos, se encuentra en total control de su vida. Si desea cambiarla en el plano exterior, solamente tiene que ponerse a trabajar para cambiar en su interior. Según las leyes universales de la mente, en la medida en que su mundo interior cambie, el mundo exterior también cambiará para adaptarse al primero.

La ley de la concentración

Esta ley estipula que «Todo aquello en lo que nos concentramos, crece».

Cuando usted se concentra en cualquier asunto, un mayor volumen de sus poderes mentales se enfoca en esa materia. Si piensa continuamente en el éxito y el cumplimiento de sus metas financieras, y se concentra en alcanzar la excelencia en la consecución de los resultados que definen el éxito,

estará canalizando sus energías y volviéndose más enfocado y efectivo en dicha área.

Se ha dicho que «La vida es un estudio sobre la atención». Aquello a lo que le preste atención controla la dirección de su vida. Y siempre prestamos atención a lo que es más importante para nosotros. Cuando piensa constantemente en las cosas que desea y la persona que quiere ser, avanza más y más en esa dirección.

Por supuesto, esta ley es, como todas las demás, neutral. Es como una espada de dos filos, que corta en ambas direcciones. Cuando se concentra en lo que desea, obtiene más de lo deseado. Pero cuando se concentra o se pone a pensar en cosas que no desea, éstas también se incrementan en su vida y su experiencia. Es por eso que se dice: «Todo lo que uno resiste, persiste».

Recuerde: su mente es muy poderosa. Y mientras más la use, más poderosa será.

Estas leyes pueden ayudarle o perjudicarle, dependiendo de su aplicación. Son como un revólver cargado en las manos de un niño. Si hace un mal uso de ellas pueden ser muy peligrosas para su felicidad y su éxito.

Recuerde: su mente es muy poderosa. Y mientras más la use, más poderosa será. Al explotar y canalizar sus poderes mentales usted puede crear casi cualquier cosa que desee en la vida.

La ley de la actividad

Esta es quizás la más entusiasmante y poderosa de todas las leyes mentales. Establece que «usted podrá alcanzar cualquier cosa que pueda retener continuamente en su mente».

Y continúa diciendo: «cualquier pensamiento, plan, meta o idea que pueda retener en su mente de manera continua deberá eventualmente hacerse realidad, gracias a su mente superconsciente».

Se ha estado escribiendo y hablando de la mente superconsciente a lo largo de toda la historia de la humanidad. Es por esta ley que se dice que «Todo lo que deseamos, nos desea».

Cuando uno tiene en su mente un objetivo claro que repite continuamente mediante afirmación y visualización, crea un campo energético que nos provee todo lo que necesitamos para lograr dicho objetivo. Atraemos personas, ideas y dinero a nuestras vidas para convertir en realidad nuestro objetivo. La mente superconsciente resolverá constantemente todos los problemas y superará todos los obstáculos que se interponen en el camino a su meta, siempre que ésta haya sido claramente definida.

La mente superconsciente le traerá ideas e inspiración, las cuales frecuentemente se experimentan como «un relámpago cegador de lo que es obvio» y que contienen exactamente la solución que usted necesita en ese momento.

Cuando usted combine todas las leyes mentales —causa y efecto, creencia, expectativas, atracción, correspondencia, concentración y actividad superconsciente— pronto desarrollará poderes mentales que le harán irresistible e indetenible. Y estos poderes le facilitarán todo lo que desea en la vida.

Estas leyes mentales explican por qué personas normales, de procedencia común, educación limitada, ninguna ventaja en la vida y que a menudo son nuevos inmigrantes con limitada capacidad y recursos idiomáticos, muchas veces se elevan hasta lograr un éxito increíble, construir grandes compañías y ser inmensamente ricas. Y esto tiene muy poco que ver con lo que sucede *por fuera*, y mucho con lo que acontece *por dentro*.

La ley de las probabilidades

Algunas personas creen que la «suerte» es un factor importante en el éxito de los negocios. En realidad, los fracasados casi siempre atribuyen su incapacidad para lograr una meta a la «mala suerte». Dicen: «La gente de éxito son sencillamente aquellos que tuvieron un golpe de suerte».

El hecho es que, debido a las leyes mentales que gobiernan el universo humano, en realidad la suerte no existe. Todo sucede por una razón, la conozca usted o no. En lugar de la suerte, lo que sí existe es la ley de las probabilidades.

La teoría de las probabilidades, que se enseña en las facultades de Administración de Negocios de la mayoría de las universidades, se remonta a 300 años atrás. Postula que siempre hay alguna probabilidad de que algo suceda. Existe una probabilidad de que un avión se estrelle. Existe la probabilidad de

que llegue a los cien años de edad. Existe otra de que usted se haga rico. Todas las finanzas, la economía, los negocios, los seguros de vida y todas las clases de ciencias se basan en la ley de las probabilidades.

Dicha teoría también estipula que «las probabilidades pueden ser calculadas con gran exactitud utilizando técnicas matemáticas demostradas».

El Principio de Incertidumbre

El físico alemán Werner Heisenberg ganó el Premio Nobel de Física en 1932 por su revolucionario concepto conocido como el Principio de Incertidumbre de Heisenberg.

Este principio establece que, en cualquier grupo de moléculas es posible predecir, empleando la teoría de las probabilidades, qué porcentaje de esas moléculas actuará en una forma dada. Pero este descubrimiento, que le llevó a obtener el Nobel, constituía al mismo tiempo su prueba de que nunca es posible predecir exactamente *cuáles* moléculas serían éstas.

¿Cómo se aplica esto a los negocios y el mundo empresarial? De cada 100 personas que empiezan a trabajar a los 21 años, cinco serán acaudaladas al llegar a los 65; 15 tendrán una buena posición económica; y el restante 80% dependerá de pensiones de familiares, estará en bancarrota, continuará trabajando o habrá muerto. Pero el Principio de Incertidumbre nos advierte que no sabemos exactamente cuáles figurarán con el paso del tiempo en cada categoría.

La buena noticia es que usted *puede influir* sobre las probabilidades de que algo le ocurra si piensa y actúa de cierta manera específica. Por ejemplo, puede aumentar radicalmente sus probabilidades de éxito y riqueza en los negocios si repite ciertas cosas cuya eficacia se ha demostrado, hasta obtener resultados exitosos. Y no se trata de suerte.

A través de las páginas de *El camino hacia la riqueza* usted aprenderá principios demostrados que ha practicado todo empresario que empezó pobre y llegó a rico, que transitó de la pobreza a la opulencia, de la frustración a la realización plena de su potencial. Aplicando estas ideas cada día a sus negocios y a su vida financiera puede incrementar radicalmente las probabilidades de que llegue a ser un empresario rico.

Tome el control de su vida

Quizás el punto de partida de cualquier éxito en los negocios y la vida personal gira en torno a la aceptación de la *responsabilidad*. Este es un punto importante que sigue siendo debatido, especialmente por las personas que culpan por sus problemas a sus padres, sus jefes, la política, la sociedad o algún otro factor externo. Parece existir una tendencia irresistible entre las personas incapaces de triunfar a ver un origen exterior de sus problemas y dificultades.

Pero la realidad es que usted es ciento por ciento responsable de la persona que es y de todo lo que le ocurre. Tal vez sus padres tuvieron la responsabilidad de proveerle lo necesario hasta los 18 años, pero de allí en adelante la culpa de todo lo que le ocurra es suya.

En casi todos los libros, artículos y estudios dedicados al éxito nos encontramos desde el inicio con el principio de responsabilidad personal. El primer capítulo del éxito de librería de Stephen Covey *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva* versa sobre la responsabilidad personal. Y lo mismo sucede con el capítulo primero de otro *best seller*, *Los principios del éxito*, de Jack Canfield. A través de los tiempos la marca distintiva de los líderes y otras personas superiores ha sido el aceptar un elevado grado de responsabilidad por sí mismos, sus vidas, las personas que les rodean y todo lo que les sucede.

Niéguese a culpar a otros o inventar excusas

En lo referente a los negocios, el dinero, el mundo empresarial y las carreras, uno se convierte en un «adulto económico» solamente cuando asume la responsabilidad por su vida y rehúsa culpar a otros o inventar excusas por cualquier cosa. Y alcanza la plena madurez cuando empieza a verse a sí mismo como la fuerza creativa principal de su vida.

Lo que distingue al empresario de éxito, a la persona que construye un negocio rentable como base de su futura riqueza, es que acepta plena responsabilidad por sí mismo.

Las personas débiles, quienes no sirven para liderar o sufren como adultos el fracaso y la frustración, suelen condenar a los demás,

quejarse de ellos o criticarles. Inventan pretextos en lugar de progresar. Culpan a los demás por sus problemas en vez de aceptar su responsabilidad, pero por esta misma razón sólo pueden tener un futuro limitado.

Lo que distingue al empresario de éxito, a la persona que construye un negocio rentable como base de su futura riqueza, es que acepta plena responsabilidad por sí mismo, por sus negocios y por todo lo que le sucede, sea bueno o malo. Puede que no sea su culpa cuando otros le engañan o maltratan, cuando su negocio confronta ocasionales problemas, pero estas personas aceptan plena responsabilidad por sus actos y por todo lo que hacen posteriormente.

El distintivo de la persona madura es su capacidad para responder de manera positiva, constructiva y efectiva a las inevitables dificultades y crisis de la vida adulta, y especialmente la empresarial. Para ser un empresario de éxito y tomar el camino de la riqueza, tendrá que dejar atrás las excusas. Desde hoy en adelante tiene que aceptar plena responsabilidad por sus elecciones y decisiones, así como por todo lo que resulte de ellas.

Siete secretos del éxito empresarial

Existen siete principios esenciales que como empresario usted debe practicar a lo largo de su vida si es que desea lograr el mayor éxito posible. Se han estado enseñando y reiterando en miles de libros y artículos a través de los años. Son los siguientes:

1. Claridad. Debe tener absolutamente claro quién es y qué se propone. Necesita objetivos y planes claros y puestos por escrito para cada parte de su vida. Como dijera Zig Ziglar, debe convertirse en una «especificidad significativa» en lugar de una «generalidad divagante».

Comience por sus *valores* ¿En qué cree y qué defiende? ¿Qué es lo más importante para usted en la vida? ¿Por qué estaría dispuesto a pagar, a luchar, a sufrir y a morir? ¿Qué es lo que realmente le importa?

Alguien escribió una vez: «Uno no está preparado para vivir hasta que sabe exactamente qué haría si solamente le quedara una hora de vida».

¿Cuál es su *visión* sobre sí mismo y su futuro? ¿Cuál, para su familia y sus finanzas? ¿Para su carrera y su compañía? Fue Peter Drucker quien escribió: «Aunque usted esté iniciando su empresa desde la mesa de la cocina, en su visión debe contemplarse como un futuro líder de su campo. De lo contrario, probablemente nunca triunfará».

¿Cómo concibe la *misión* de su empresa? ¿Qué es lo que desea lograr para sus clientes? ¿Qué quiere hacer para mejorar las vidas y el trabajo de las personas a quienes intenta servir con sus productos o servicios? A fin de motivarse a sí mismo y a otros a hacer el esfuerzo necesario para lograr el éxito en los negocios, necesita una visión clara y una misión inspiradora.

¿Cuál es el *propósito* de su vida y de su empresa? ¿Por qué se levanta por la mañana? ¿Cuál es su razón de ser? Y he aquí una importante pregunta: «¿Qué es lo que *realmente* desea hacer con su vida?»

Por último, ¿cuáles son sus *metas*? ¿Qué es lo que desea lograr en su vida financiera? ¿Cuáles son sus objetivos en cuanto a su familia? ¿Y en cuanto a su salud? ¿Qué diferencia desea hacer en las vidas de otros? Y la mejor de todas: «Si supiera que no podría fracasar ¿qué se atrevería a soñar?»

Mientras más claras tenga usted las respuestas sobre estas cuestiones —*valores*, *visión*, *misión*, *propósito* y *metas*— mayores serán las probabilidades de que hará algo maravilloso con su vida.

2. Competencia. Para ser verdaderamente exitoso y feliz, usted debe ser muy bueno en lo que hace. Tiene que decidirse a formar parte del 10% élite de su campo. Tiene que fijarse como meta principal un rendimiento excelente de su labor empresarial, y luego dedicar todas sus energías a hacer un trabajo de alta calidad y a ofrecer productos y servicios de buena calidad.

Como dice Jim Collins, autor de *Empresas que sobresalen*, para tener éxito en los negocios es preciso encontrar un campo que reúna tres requisitos. Primero, debe ser algo por lo que usted se apasione, algo en lo que realmente crea y que le guste hacer. Segundo, debe ser un área en la que usted posea el potencial para llegar a ser el mejor; mejor que el 90% de los otros en ese campo. Y tercero, debe producir un producto o servicio que le deje ganancias y que le permita lograr todas sus metas financieras.

En la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard se enseña que el activo más valioso que una compañía puede desarrollar es su «reputación». La reputación se define como «la manera en que usted es conocido por sus clientes». Y la reputación más importante que puede tener gira en torno a

la calidad de los productos y servicios que usted ofrece y la calidad de las personas que producen y brindan esos servicios e interactúan con dichos clientes. De ahí la importancia de la competencia y el carácter.

3. Restricciones. Entre el punto donde usted se encuentra y su meta, sea ésta cual fuere, siempre habrá una restricción o *factor limitante.*

Su capacidad para identificar el factor principal que determina el ritmo al cual usted alcanza sus metas empresariales resulta esencial para su éxito.

La regla 80/20 se aplica a las restricciones en su campo empresarial. Cerca de un 80% de las razones por las cuales no esté logrando sus metas tan rápidamente como lo desea se deben a usted mismo. Sólo un 20% puede atribuirse a circunstancias o personas externas.

¿Cuáles son sus restricciones? ¿Qué es lo que le está frenando? ¿Qué es lo que determina el ritmo al cual usted cumple sus metas? ¿Y qué podría hacer inmediatamente para empezar a aliviar su principal restricción? Esta suele ser la clave de un rápido progreso.

4. Creatividad. La esencia de una empresa exitosa es la innovación. Esto es, la habilidad para hallar formas más rápidas, mejores, más baratas y más fáciles de producir y entregar sus productos y servicios a sus clientes.

Por suerte, en casi todos los seres humanos existe un «genio en potencia». Usted tiene más inteligencia y capacidad de las que podría usar, aun si llegara a vivir 100 años. Su misión es liberar esa creatividad y concentrarla, como un rayo láser, en quitar los obstáculos, resolver sus problemas y alcanzar sus metas.

La esencia de la creatividad radica en su capacidad para resolver los inevitables problemas y dificultades de la vida empresarial. Ha dicho Colin Powell: «Liderazgo es la capacidad para resolver problemas». Y también el éxito es la capacidad para resolver problemas. Recuerde: una meta no alcanzada es simplemente un problema no resuelto.

El empresario de éxito se concentra en *la solución*, no en el problema. Enfóquese en lo que se debe hacer, no en lo que ha sucedido ni en quién tiene la culpa. Concentre toda su atención mental en hallar una solución a cualquier obstáculo que le esté impidiendo lograr las ventas y el nivel de rentabilidad que desea para levantar su propio negocio de éxito. Y mientras más

piense en las soluciones, más soluciones se le ocurrirán. De hecho se sentirá más inteligente al concentrar todas sus energías en una dirección positiva, en lo que puede hacer para continuar mejorando su situación.

5. Concentración. Su capacidad para concentrarse sin distracciones en una sola tarea —la más importante— y mantenerse enfocado en ella hasta que la haya terminado, es un requisito esencial del éxito. No es posible triunfar sin la capacidad de practicar una concentración sostenida en torno a una única meta o tarea, en una sola dirección.

La manera más sencilla de aprender a concentrarse es confeccionar una lista para cada día antes de comenzar su jornada. Luego, organice sus elementos por orden de prioridades, marcándolos con los dígitos del uno al 10. Una vez que haya determinado cuál es su tarea más importante, comience de inmediato a trabajar en ella, y luego disciplínese para continuar laborando hasta que esa primera tarea esté ciento por ciento completa. Cuando se haga el hábito de trabajar así, empezando y terminando cada día su tarea más importante, duplicará y triplicará su productividad y se colocará firmemente en el camino hacia la riqueza.

6. Valentía. Winston Churchill escribió una vez que «La valentía es debidamente considerada la más excelsa de las virtudes, pues todas las demás dependen de ella».

Arrostrar los riesgos empresariales indispensables para llegar a ser rico demanda una tremenda valentía. Estudio tras estudio, los expertos han concluido que lo que hace la diferencia es tener el valor de dar el «primer paso». Esto es, el valor de lanzarse en pos de sus metas, sin garantía alguna de éxito. La mayoría de las personas carecen de este valor.

Hay una segunda parte de la valentía, una vez que usted ha comenzado su viaje empresarial, y es el valor de persistir. Como sentenciara una vez Ralph Waldo Emerson: «Todos los grandes éxitos son un triunfo de la persistencia».

La palabra *empresario* significa «el que asume los riesgos de una nueva empresa en busca de ganancias».

La palabra *empresario* significa «el que asume los riesgos de una nueva empresa en busca de ganancias». El 90% de la población nunca tendrá valor suficiente para lanzar una nueva empresa, iniciar un nuevo negocio, o «aventurarse con audacia donde nadie se ha aventurado antes».

Necesita, primero que todo, valor para empezar, para salir de su zona de comodidad en dirección a sus metas y sueños, aun sabiendo que a lo largo del camino experimentará múltiples problemas, dificultades y fracasos temporales.

En segundo lugar, necesita valor para resistir, para permanecer, para persistir ante todas las adversidades hasta que alcance su victoria.

Cuando usted desarrolla estas cualidades gemelas, la capacidad de partir con fe y luego persistir con determinación frente a todas las dificultades, su éxito está garantizado.

7. Acción continua. Quizás la cualidad más fácilmente identificable en la personalidad externa de los triunfadores es que están siempre en movimiento. El empresario siempre está probando cosas nuevas y, si no le funcionan, intentando otras. Resulta que la mayoría de los empresarios obtuvo su éxito en un área totalmente diferente de la que inicialmente esperaban. Pero vencieron porque fueron capaces de reaccionar continuamente y responder constructivamente a los cambios; de ensayar nuevos métodos; de abandonar las actividades que no funcionaron; de reponerse después de cada derrota; y de intentarlo una vez más.

Las personas mejor dotadas, especialmente los empresarios, parecen contar con estas *tres* cualidades. Primero, aprenden más cosas. Segundo, intentan más cosas. Tercero, persisten más que los demás.

Y la buena noticia es que, debido a la ley de las probabilidades, si usted aprende más cosas, intenta más cosas y persiste por más tiempo, incrementará drásticamente sus probabilidades de alcanzar un gran éxito. Si se proyecta hacia su meta y decide por anticipado que no se rendirá, su éxito está virtualmente garantizado.

La cualidad que es garantía de todas las demás

Fue Earl Nightingale quien dijo: «Si la integridad no hubiese existido, habrían tenido que inventarla como la manera más segura de hacerse rico».

En una encuesta realizada entre estudiantes de bachillerato y universitarios, se les preguntó qué querían ser cuando entraran en el mundo laboral.

Muchos dijeron más o menos lo mismo: «Me gustaría entrar al mundo de los negocios, pero no quiero tener que hacer las cosas que hacen muchos empresarios para tener éxito».

Por alguna razón, a menudo alimentada por profesores con actitudes antiempresariales, en parte debidas a escándalos reportados por la prensa como los de Enron y WorldCom, muchos creen que la mayor parte de los negocios se basa en algún tipo de deshonestidad.

¡Nada podría estar más lejos de la verdad! Todas las relaciones empresariales se construyen sobre la base de la *confianza*. Como en todos los negocios —los de los banqueros, proveedores, vendedores, accionistas e inversores— están incluidos el dinero y las opiniones de los clientes, los ingredientes más importantes del éxito en este campo son la confianza y la credibilidad. La reputación de la compañía, de sus productos y servicios, y de las personas que trabajan en ella, representan el bien más precioso que una empresa puede tener y desarrollar con el tiempo.

El valor esencial

En todas las sesiones de planeamiento estratégico realizadas para compañías grandes y pequeñas, comenzamos con un ejercicio de *aclaración de valores*. Preguntamos: «¿Cuáles son los valores esenciales de esta empresa?» Y en todos los casos, sin excepción, el valor primordial y más prominente en el que todos coinciden de manera unánime es la «integridad».

Una vez, después de someter a este ejercicio a un grupo de altos ejecutivos de una compañía y llegar a la conclusión unánime de que la *integridad* era su valor fundamental, el presidente de la Junta Directiva intervino con una interesante observación: «Me parece que la integridad no es tanto un valor sino el valor que *garantiza* todos los demás».

Los empresarios triunfadores piensan a largo plazo. Piensan en conservar su reputación. Y jamás dicen algo deshonesto o incierto.

Nunca se dijo cosa más cierta. La honestidad, la confianza, la confiabilidad, la integridad y la franqueza no son sólo los fundamentos de un negocio exitoso, sino también los de una vida exitosa. Son estos los valores que aseguran que usted va a honrar todos los otros que dice respetar.

En los negocios, como en la vida, siempre existirá la tentación de evadir los deberes y aprovecharse de la situación. Pero los empresarios triunfadores piensan a largo plazo. Piensan en conservar su reputación. Y jamás dicen algo deshonesto o incierto. Se comportan como quien espera mantenerse en los negocios por veinte años o más. Y saben que la confianza y la integridad son quizás más importantes que cualquier otra cosa.

Sea siempre franco consigo mismo

Cuando uno emprende *El camino hacia la riqueza*, debe estar preparado para muchos altibajos a lo largo del camino. Va a tener días buenos y días malos, años buenos y años malos. Tendrá épocas de ganancias y épocas de pérdidas, épocas de éxito y épocas de fracasos temporales. Pero para triunfar a la larga, usted debe tomar por adelantado la decisión de que nunca ni por nada comprometerá su integridad. Como escribiera Ralph Waldo Emerson: «Al final lo único sagrado es la integridad del alma».

Existen en Estados Unidos unos 25 millones de empresas. Probablemente el 99.99% de sus negocios son dirigidos y operados por hombres y mujeres de carácter, personas que dicen la verdad y viven en ella. Como resultado, los banqueros les prestan dinero, los clientes compran sus productos y servicios, sus empleados se mantienen trabajando con ellos muchos años, y por la noche, duermen bien. La integridad es la cualidad que hace posible todo esto.

La actitud correcta para el éxito

La última parte de la psicología del éxito en los negocios tiene que ver con su actitud hacia el trabajo. Usted habrá escuchado decir: «Mientras más me esfuerzo en el trabajo, más suerte tengo». El hecho es que para poder triunfar en este campo es indispensable tener la voluntad y la capacidad para trabajar duro durante meses y años.

Cuando Thomas Stanley y William Danko estaban haciendo sus entrevistas para el libro *El millonario de al lado*, preguntaban con frecuencia a empresarios que ganaron sus millones en una generación cuáles habían sido los secretos de su éxito. Miles de veces recibieron una respuesta similar: «Yo no comencé en cuna rica ni con una buena educación. Sólo estaba dispuesto a trabajar más que los demás».

Michael Jordan, a quien una vez separaron por perezoso del equipo de básquetbol de su escuela secundaria, decidió que eso nunca le volvería a pasar. Luego diría: «Todo el mundo tiene talento, pero la habilidad se alcanza trabajando duro».

La fórmula de las más de 40

A lo largo de los años he desarrollado lo que he dado en llamar mi «Fórmula de las más de 40» para el éxito. Esta fórmula establece que si usted trabaja solamente 40 horas a la semana, todo lo que hará será sobrevivir. Lo único que tiene es un empleo, y se pasará la vida «un poco por encima de la pobreza».

En cambio, cada hora que trabaje semanalmente por encima de las 40 será una inversión en su éxito futuro. Puede predecir inequívocamente donde se encontrará en los próximos años por la cantidad de horas que esté dedicando a su trabajo por encima de la semana laboral normal.

En Estados Unidos, el empresario y millonario promedio trabaja 59 horas semanales. Al principio de su carrera y de sus negocios, suele laborar 70, 80 y hasta 90 horas por semana, sin días de descanso, a veces durante varios años, hasta que su esfuerzo es coronado por el éxito.

Nada sustituye al trabajo duro. Mientras más se esfuerce trabajando, más suerte tendrá. En virtud de la ley de las probabilidades, si usted se esfuerza más y trabaja más horas que la persona promedio, va a lograr más y, en poco tiempo, mucho más que ella.

Por eso es vital que ame lo que hace. Sólo cuando a uno le gusta su trabajo, sus productos y servicios, sus clientes y su personal es capaz de mantener la energía, el impulso y la persistencia para superar todos los obstáculos.

El gran secreto del éxito consiste en «hacer lo que a uno le gusta hacer y luego hacerlo de manera excelente».

Es preciso que lo que hace le guste tanto que sea capaz de empeñar en ello su corazón, mes tras mes y año tras año. Debe creer, desde lo profundo del corazón, que su producto o servicio es bueno y valioso e importante para sus clientes. Debe comprometerse plenamente a hacer lo que hace en forma excelente y a mejorar en el plano personal de manera constante.

La mayor recompensa

Mi amigo Jim Rohn dijo una vez: «La mayor recompensa de llegar a ser millonario no es la cantidad de dinero que uno gana. Es el tipo de persona en el que uno tiene que convertirse para llegar a millonario».

Para *tener* más, primero es necesario *ser* más. Para que pueda emprender el camino a la riqueza y llegar a ser un empresario millonario que comenzó de cero, tendrá que desarrollar muchas cualidades a un nivel superior al que tenían antes. Tendrá que convertirse en una persona excepcional. Tendrá que llegar a ser más de lo que pudo haber imaginado.

Para realizar plenamente su potencial y lograr todas sus metas financieras en su empresa, se le demandará que desarrolle las virtudes de la integridad, la valentía y la persistencia a un nivel muy superior al actual. Tendrá que practicar las cualidades de la claridad, la competencia, la creatividad, la concentración y la acción continua, hasta que sean tan naturales en usted como respirar. Tendrá que aceptar plena responsabilidad por su vida y por todo lo que le suceda, y especialmente por cómo piense en cada área.

Cuando usted desarrolle estas cualidades y se convierta en una persona totalmente diferente, llegará a alcanzar con el tiempo sus metas en la vida, incluido el éxito financiero. Lo mejor de convertirse en una persona extraordinaria es que, si algo sucede y lo pierde todo, no le importará mucho. Como ya se ha convertido en una persona diferente, será capaz de empezar de nuevo, y mucho más rápidamente que la primera vez. Bienvenido a *El camino hacia la riqueza*. Está a punto de emprender una gran aventura que podría durar el resto de su vida laboral. Pero si tiene el valor para empezar y la persistencia para perseverar, nada podrá impedirle alcanzar sus metas y sus sueños. Si decide que, pase lo que pase, nunca se rendirá, llegará a ser, tarde o temprano, indetenible.

Ejercicios para la acción

1. Decida exactamente lo que desea en cada área de su vida y escríbalo. Defina sus metas de manera clara, específica y mensurable.
2. Identifique la habilidad más importante que podría desarrollar para ascender al 10% élite de su campo. Luego, haga algo inmediatamente para empezar a desarrollar esa habilidad.

3. Identifique la principal restricción o factor limitante, en su persona o en su mundo, que está dictando el ritmo al cual avanza hacia el logro de su meta más importante. Empiece a trabajar hoy para eliminar esa restricción.
4. Determine su mayor problema u obstáculo en los negocios o en la vida personal. Luego, concentre todo su tiempo y atención en buscar las posibles soluciones.
5. Elabore un listado de lo que desearía ser, hacer y tener si no tuviera límites y si su éxito estuviera absolutamente garantizado.
6. Acepte plena responsabilidad por su vida. Niéguese a partir de hoy a inventar excusas o a culpar a alguien o algo. En lugar de ello, actúe para hacer de sus metas una realidad.
7. Reafirme y visualice constantemente como una realidad sus objetivos en relación con el éxito financiero, la excelencia de su salud y la felicidad personal. Recuerde: la persona que *está viendo* es la persona que será.

CAPÍTULO DOS

Planificando el éxito

La acción sin planificación es la causa de todos los fracasos.

—Peter Drucker

Existe una regla que postula que «antes de hacer algo, hay algo que se debe hacer». Lo primero que usted tiene que hacer en los negocios es planear, y volver a planear, y continuar planeando hasta que su plan funcione consistentemente en función de obtener los resultados que desea. La causa más importante del fracaso en los negocios es, en primer lugar, no planear por adelantado y, en segundo, no modificar sus planes si por alguna razón no funcionan. Dejar de planear es como planear el fracaso.

¿Cuál es el trabajo mejor pagado en los negocios? Respuesta: *¡Pensar!* Pensar es lo que mejor se paga, debido a un factor especial llamado «consecuencias».

Siempre se puede determinar cuán valiosa e importante es determinada actividad midiendo las consecuencias potenciales de realizarla o no realizarla. Las consecuencias potenciales de beber una taza de café o charlar con un compañero de trabajo son virtualmente nulas. No tiene importancia alguna si lo hace o no. Pero las consecuencias de planificar, de sopesar sus acciones antes de comenzar, pueden ser enormes. Y pueden marcar toda la diferencia entre el éxito y el fracaso, la pobreza y la riqueza, la felicidad y la infelicidad, una vida holgada o una vida desesperada.

Todo lo que usted es o llegará a ser es el resultado de sus elecciones y decisiones. Éstas le han traído hasta donde se encuentra hoy. Si no se siente contento con su situación actual, debe hacer nuevas elecciones y tomar mejores

decisiones para el futuro. No hay otra manera. Y pensar es el ingrediente esencial, tanto de las elecciones como de las decisiones.

Las doce claves del éxito en los negocios

Existen diez áreas claves en las cuales su habilidad para pensar determina el éxito o el fracaso de su empresa. Mientras más claridad tenga en cada una de estas áreas, mejores decisiones tomará y mejores resultados obtendrá.

Un 50% de su tiempo, sus esfuerzos y sus gastos debe concentrarse en crear y mantener de alguna manera a sus clientes.

1. Propósito clave. ¿Cuál es el propósito de una empresa? Muchas personas creen que el propósito de una empresa es sacar ganancias, pero se equivocan. El verdadero propósito de una empresa es crear clientes y mantenerlos. Las ganancias son el resultado de crear y mantener un número suficiente de clientes por un costo razonable.

Un 50% de su tiempo, sus esfuerzos y sus gastos debe concentrarse en crear y mantener de alguna manera a sus clientes. La primera causa de los problemas en las empresas es el no atraer ni mantener la suficiente cantidad de clientes, y cobrarles el precio que usted necesita para obtener ganancias y hacer crecer su negocio.

2. Medida clave. La medida clave del éxito en los negocios es *la satisfacción del cliente.* Su capacidad de satisfacer a sus clientes en grado tal que decidan comprarle a usted y no a otros, que repitan sus compras y que le traigan a sus amigos, es el determinante clave del crecimiento y la rentabilidad.

¿Cuál es la venta más importante? ¡La segunda! Usted podrá adquirir inicialmente clientes por medio de descuentos, ofertas especiales e incluso engaños. Pero si el cliente le compra una segunda vez será porque le habrá demostrado que es capaz de cumplir sus promesas y satisfacer sus expectativas. La segunda venta da la verdadera medida de la satisfacción del cliente.

3. Requisito clave. El requisito clave para levantar una fortuna y triunfar en un negocio es que usted, de alguna manera, *agregue valor.* Toda la riqueza proviene de esto. Todo el crecimiento y la rentabilidad empresariales se originan en el valor agregado. Todos los días, debe estar buscando formas de añadir más y más valor a la experiencia del cliente.

Es posible agregar valor de diversas maneras: incrementando la calidad, reduciendo los costos, acelerando la entrega, mejorando la satisfacción del comprador, satisfaciendo más rápidamente sus necesidades, o haciéndolo por un precio inferior al de sus competidores. Las formas en que usted puede agregar valor no tienen más límite que su imaginación.

Lo que compran todos los clientes, independientemente del producto o servicio, es una «mejoría». Su meta debe ser mejorar de algún modo la vida o el trabajo de su cliente, y continuar haciéndolo, cada vez más. Al agregar valor, se crea lo suficiente como para poder quedarse con una parte. A esto se le llama ganancia.

4. Enfoque clave. La persona más importante para su negocio es el cliente. Debe enfocarse en todo momento en él. Los clientes son volubles, desleales, veleidosos, impacientes y exigentes, tanto como usted. No obstante, deben ser el foco central de todo lo que usted haga en el campo empresarial.

Sam Walton dijo: «Tenemos un solo jefe, y ese es el cliente; y nos puede despedir en cualquier momento, con sólo irse a comprar a otra parte».

Las dos grandes reglas del éxito en los negocios son: Regla Número 1, El cliente siempre tiene la razón; y Regla Número 2, Si tiene alguna duda, consulte de nuevo la Regla Número 1.

5. Palabra clave. En la vida, el trabajo y los negocios usted siempre será recompensado en proporción directa al valor de *su contribución* a los demás, según la apreciación de éstos. Concentrarse en contribuir a su compañía, sus clientes y su comunidad, es el requisito central para que se convierta en una persona cada vez más valiosa en todos los campos.

Las personas más exitosas siempre se hacen la pregunta «¿Cómo?», y actúan posteriormente a partir de las respuestas que encuentran.

Cada día debe estar buscando formas de incrementar el valor de su contribución, de hacer su trabajo y satisfacer mejor a sus clientes, con más prontitud, o a menor costo para ellos.

Todo lo que aprenda que puede aplicar para incrementar el valor de su contribución incrementa a su vez el valor de su vida y de sus recompensas.

6. Pregunta clave. La pregunta más importante que puede hacer para solucionar cualquier problema, superar cualquier obstáculo o cumplir con cualquier meta de su empresa es «¿Cómo?»

La mayoría de las cosas que uno intenta en los negocios no funcionan, al menos no las primeras veces. Toda la vida de un empresario es un proceso de ensayo y error. Una vez y otra, debe preguntarse: «¿Cómo podemos hacer esto? ¿Cómo podemos resolver este problema? ¿Cómo podemos lograr este nivel de ventas y rentabilidad? ¿Cómo podemos superar este obstáculo?» Las personas más exitosas siempre se hacen la pregunta «¿Cómo?», y actúan posteriormente a partir de las respuestas que encuentran.

7. Estrategia clave. En un mundo de rápidos cambios y competencia agresiva y constante, debe practicar un *continuo mejoramiento* en todas las áreas de su vida empresarial y personal.

Como dijera Pat Riley, el famoso entrenador de básquetbol: «Cuando no estás mejorando, estás empeorando».

No se dé nunca por satisfecho. Dedíquese a un «mejoramiento constante y sin fin». Practique el método japonés de *kaizen*, que significa «mejoramiento constante».

Busque continuamente formas más rápidas, mejores, más baratas, más fáciles y más eficientes de generar pistas, cerrar ventas, producir productos y servicios, entregarlos satisfactoriamente y satisfacer a sus clientes de modo que vuelvan a comprarle. Mediante el mejoramiento constante de lo que usted hace, en todas las áreas, llegará a ser uno de los principales empresarios de su industria.

Mi lema, siempre que he confrontado una desaceleración de los negocios o un problema financiero, ha sido: *«Cuando tengas dudas, ¡sal del problema vendiendo!»*

8. Actividad clave. El pulso de su industria son *sus ventas*. La firma Dun & Brasdstreet analizó a miles de compañías que habían quebrado a través de los años, y concluyó que la razón principal del fracaso de las empresas es el bajo volumen de ventas. Continuando la investigación, encontraron asimismo que la razón primordial del éxito era un alto volumen de ventas. Cualquier otra cosa resultaba anecdótica.

Mañana, tarde y noche los mejores cerebros, talentos y energías de su empresa deben concentrarse en generar más y mejores ventas, a más y mejores clientes. Mi lema, siempre que he confrontado una desaceleración de los negocios o un problema financiero, ha sido: *«Cuando tengas dudas, ¡sal del problema vendiendo!»* Y este debe ser también su principio rector.

Todas las compañías de éxito tienen sistemas de ventas bien organizados que tratan de perfeccionar constantemente, cada día. Desde el momento en que empieza el día en la mañana, hasta que el día se acaba, usted y toda su compañía deben pensar y trabajar en función de mejorar sus ventas.

9. Cifra clave. La cifra más importante en los negocios es la del *flujo de caja*. Éste es para una empresa lo que la sangre y el oxígeno para el cerebro. Todas las actividades pueden estar funcionando eficientemente en su compañía, pero si su flujo de caja se reduce por cualquier razón, la compañía puede morir, a veces de la noche a la mañana.

Como propietario, debe estar atento en todo momento al flujo de caja. Pensar en él. Indagar sobre él. No permitirse nunca quedarse sin efectivo, por más duras que sean las decisiones que tenga que tomar o los sacrificios que tenga que hacer. El efectivo es el rey de una empresa.

10. Meta clave. Toda empresa debe tener un *plan de crecimiento*. Crecer debe ser la meta de todas sus actividades empresariales. Debe fijarse como meta crecer cada año 10 %, 20%, o incluso 30%. Ciertas compañías crecen en un 50 y hasta un 100% anual, y no por accidente.

El único crecimiento verdadero es el de las ganancias. Y éste es siempre mensurable en lo que se denomina «flujo de caja libre». Consiste en la cantidad real de dinero que la empresa genera cada mes, cada trimestre y cada año, por encima del costo total y los gastos de operación del negocio.

Usted debe tener un plan de crecimiento para las nuevas pistas que atraiga y para el número de nuevos clientes que adquiera, a partir de dichas pistas. Debe tenerlo también para sus ventas, su renta y su margen de ganancias. Si no planifica deliberadamente un crecimiento continuo, automáticamente se estancará y empezará a incumplir. El crecimiento no es un accidente. Es algo que se planea y se gestiona cada día.

11. Cualidad clave. La cualidad más importante para asegurar su éxito es su nivel de *determinación*. Aunque se requiere bastante valor para iniciar

un nuevo negocio, más de 2 millones de personas dan ese salto cada año. Pero el valor inicial no basta.

Tan pronto usted comienza un nuevo negocio, empieza a experimentar inmediatamente problemas inesperados, retrasos, reveses, obstáculos y hasta fracasos temporales. Y cuando se tropiece con un muro, sólo lo atravesará gracias a su nivel de determinación.

Una de las técnicas más importantes que he aprendido es el poder de programarse mentalmente a sí mismo antes de que ocurra el problema o el revés, aun si desconoce cuál será. Esto lo puede hacer diciéndose: *«Pase lo que pase en mi empresa, nunca, nunca me rendiré»*. Repítaselo una y otra vez.

Al programar su mente con esta orden, estará psicológica y emocionalmente preparado para recuperarse y seguir adelante cuando choque inesperadamente con los inevitables reguladores de velocidad de la vida. Pero si no se ha programado previamente, correrá el riesgo de titubear, y hasta rendirse, cuando las cosas empiecen a ponerse feas.

12. Resultado clave. Cuando usted aplique las primeras 11 claves a su vida empresarial, disfrutará del éxito y la independencia financiera que se había propuesto alcanzar.

Su objetivo final en los negocios es llegar a un punto en el que tenga suficiente dinero como para no tener que volver a preocuparse por él.

Su objetivo final en los negocios es llegar a un punto en el que tenga suficiente dinero como para no tener que volver a preocuparse por él. A esto se le llama «la cifra».

¿Cuánto necesitará adquirir hasta saber que ya tiene suficiente y que todo lo demás es como el merengue en un pastel? La cifra será diferente para cada persona ¿Cuál es la suya?

Comience por sus metas

Al planificar para el éxito siempre debe empezar por usted mismo y sus metas personales. Recuerde: su trabajo y su vida laboral son medios para lograr un fin. Son las cosas que usted hace con el fin de poder disfrutar de las partes más importantes de su vida: su familia y sus relaciones.

El 85% de su felicidad en la vida provendrá de sus relaciones con otras personas. Mientras más claridad tenga acerca de lo que es realmente importante para usted, mejores decisiones tomará, tanto en su vida laboral como en la personal.

Recuerde esta pregunta clave: *«¿Qué es lo que quiero hacer realmente con mi vida?»* Si pudiera agitar una varita mágica y pudiera ser, hacer o tener cualquier cosa en la vida ¿Qué escogería? Si tuviera todo el tiempo y el dinero, todos los amigos y contactos, todo el conocimiento y la experiencia, y ningún límite ¿Qué le gustaría hacer realmente con su vida? Este es el verdadero comienzo del planeamiento estratégico personal.

El «ejercicio 20/10»

Utilice el «ejercicio 20/10». Imagine que hoy hubiese recibido del banco 20 millones de dólares libres de impuestos. Pero además se entera de que sólo le quedan 10 años de vida. Si estos dos sucesos hubiesen ocurrido simultáneamente, 20 millones de dólares en efectivo y sólo diez años para vivir, ¿qué decidiría hacer con el resto de su vida?

¿Con quién le gustaría estar? ¿Con quién no quisiera seguir compartiendo? ¿Adónde le gustaría ir? ¿Qué le gustaría cumplir? ¿Qué clase de legado quisiera dejar? Estas son algunas de las grandes preguntas de la vida.

Practique el método de la lista rápida

En nuestro Programa de Consejería y Tutelaje Avanzados sometemos a nuestros clientes a un ejercicio de «Lista Rápida» en el que les pedimos escribir tres respuestas, en menos de 30 segundos, a cada una de las siguientes preguntas. Elabore usted las respuestas.

1. ¿Cuales son actualmente las tres metas generales más importantes en su vida?
2. ¿Cuáles son actualmente sus tres metas más importantes en lo referente a su familia y sus relaciones?
3. ¿Cuáles son sus tres objetivos profesionales más importantes en la actualidad?

4. ¿Cuáles son en la actualidad sus tres metas financieras más importantes?
5. ¿Cuáles son sus tres objetivos más importantes actualmente en relación con su salud?
6. ¿Cuáles son sus tres más importantes metas sociales y comunitarias en la actualidad?

Cuando uno tiene solamente 30 segundos para responder por escrito a estas preguntas, sus respuestas serán tan exactas como si hubiese contado con 30 minutos o tres horas. Las respuestas que vienen a la mente en este ejercicio de 30 segundos son por lo general perturbadoramente verídicas y le dirán de inmediato qué es realmente importante para usted en cada área clave de la vida.

Su propósito principal bien definido

He aquí una pregunta clave: *«¿Qué meta se fijaría si supiera que no es posible que fracase?»*

Imagine que pudiera alcanzar cualquier meta, grande o pequeña, a corto o largo plazo. Imagine que en cualquier meta que se fije el éxito estaría totalmente garantizado. Su única responsabilidad sería tener perfectamente claro lo que desearía ser, tener o hacer más que cualquier otra cosa en el mundo ¿Qué sería?

Una vez que tenga perfectamente claro quién es usted y a qué aspira a nivel personal, podrá pasar a fijarse metas profesionales y financieras.

Su plan empresarial

La planificación empresarial es a la vez sencilla y poderosa. Reclama tiempo y disciplina sentarse a determinar los ingredientes de su plan empresarial, pero los frutos pueden ser extraordinarios. Y lo más importante no es el plan en sí mismo, sino el proceso de estudiarlo y prepararlo.

Después del Día «D», le preguntaron al General Dwight Eisenhower por el año de planificación que resultó en la Invasión de Normandía. Ike respondió: «El plan en sí mismo no sirvió para nada una vez que alcanzamos la playa, pero el proceso de planificar [la operación] fue indispensable».

La planificación empresarial es muy sencilla. Consta de tres niveles de contabilidad:

1. Línea superior: ventas e ingresos, proyectados y reales
2. Línea media: deducción de todos los costos necesarios para lograr la línea superior
3. Línea inferior: pérdidas o ganancias derivadas de las actividades empresariales

En la planificación empresarial es necesario estudiar y esforzarse para proyectar la máxima precisión en cada uno de estos tres niveles, así como cotejarlos continuamente con los resultados en la práctica.

Cuatro cifras claves que usted debe conocer

Para planificar de manera inteligente, usted debe conocer la cantidad exacta que recibe por cada producto o servicio que venda, de la que se sustraen todos los costos por concepto de descuentos, deterioro, pérdidas, devoluciones, servicio y reposiciones. Muchas compañías venden sus productos o servicios con pérdidas debido a que no conocen exactamente cuánto deben recibir después de la sustracción de todos los gastos.

Para planificar de manera inteligente, usted debe conocer la cantidad exacta que recibe por cada producto o servicio que venda, de la que se sustraen todos los costos

La segunda cifra que usted debe conocer es el costo total de vender su producto o servicio. Esto no sólo incluye los costos directos, lo que se conoce como «costo de los bienes vendidos», sino también los costos de mercadeo, publicidad, promoción, comisiones sobre las ventas y todos los demás gastos relacionados con el proceso de venta.

La tercera cifra clave es el costo total y exacto de la operación de su negocio. Debe calcular con precisión cuánto le cuesta operar su empresa, adquirir lo que vende y apoyar las ventas que integran la línea superior.

La cuarta cantidad importante que debe conocer es la ganancia o pérdida exacta que registra cada mes, y acumulativamente un mes tras otro, durante todo el año. Las imprecisiones al calcular ganancias o pérdidas pueden llevar a problemas graves, e incluso al desplome de la empresa.

Realice un análisis de ganancias

Debe realizar con frecuencia un «análisis de ganancias» de todos los productos y servicios que vende. Para hacerlo, calculará el precio neto exacto que recibe de la venta de un producto o servicio individual. Luego sustraerá todos los costos directos e indirectos atribuibles a la adquisición, obtención, entrega y servicio de dicho producto. Por último, calcula la ganancia exacta, hasta el orden de los centavos, obtenida por la venta de cada uno de sus productos y servicios.

Cuando haya completado este análisis de ganancias, encontrará que todos sus productos y servicios pueden ser organizados en una escala continua, desde el más hasta el menos rentable.

Cuando las empresas realizan este análisis de ganancias por primera vez, se sorprenden con frecuencia al encontrar que ciertos productos a los cuales habían prestado poca atención son los más rentables de los que vende la compañía. Puede que no tengan un precio alto ni un elevado volumen de ventas, pero debido a lo barato que sale venderlos y entregarlos resultan altamente rentables.

Muchas compañías también descubren que algunos de sus productos de alto volumen de ventas, y que más se anuncian y promueven, apenas dejan ganancias, si no es que dejan pérdidas en cada transacción.

Piense como un especialista en recuperación

Cada vez que una compañía confronta problemas, lo cual significa que o bien sus ventas o su flujo de caja han sufrido una baja o tienden a declinar, se procura buscar a un «especialista en recuperación». Lo primero que hacen estos profesionales es realizar un análisis a sangre fría de la rentabilidad de todos los productos, servicios y actividades de la empresa. Luego pasan inmediatamente a eliminar todas las partes del negocio que están dejando pérdidas, descontinuando líneas enteras de productos o servicios o cerrando fábricas y tiendas.

¡Sorpresa! Tan *pronto el especialista en recuperación ha eliminado* despiadadamente todas las partes que estaban desangrando a la compañía, deteniendo así la hemorragia, se produce un rebote en la rentabilidad de la empresa, donde todos parecen ser los héroes de la película.

Usted debe comportarse habitualmente como el especialista en recuperación de su propia compañía, en especial si tiene alguna preocupación o problema relacionado con el flujo de caja y la rentabilidad.

Preguntas acerca del planeamiento estratégico

Hay siete preguntas que debe hacerse regularmente como parte de su proceso de planeamiento estratégico.

1. **¿En qué campo empresarial se encuentra?** ¿En qué negocio está *realmente*? Defina su negocio en relación con «qué hace» por sus clientes, no por «cuál es» su producto o servicio.

Lo cierto es que a sus clientes no les importan sus productos o servicios. Lo único que les importa es qué pueden hacer sus productos o servicios para mejorar de algún modo sus vidas o sus trabajos. Siempre debe definir su empresa en términos del cambio positivo que un producto o servicio proporciona al cliente, porque es justamente eso lo que éste compra.

2. **¿Quién es su cliente?** ¿Quién es su cliente ideal? ¿Quién es su cliente perfecto? Si fuera a publicar un anuncio en el periódico dirigido a sus clientes perfectos, ¿cómo les describiría?

Lo único que a sus clientes les importa es qué pueden hacer sus productos o servicios para mejorar *de algún modo su vida* o su trabajo.

Su capacidad de determinar quién es el cliente perfecto para lo que usted vende resulta clave para su compañía. Un error en esto puede ser fatal. Defina a su cliente en términos de edad, ingresos, educación, estatus familiar, industria en que se desempeña, puesto que ocupa, ubicación geográfica, y las actitudes, creencias y deseos específicos que tendría en la actualidad para convertirse en cliente de lo que usted vende.

3. **¿Por qué compra su cliente su producto o servicio?** ¿Qué valores busca? ¿Qué ventajas desea disfrutar? ¿Qué cambio o mejoría procura en su vida? ¿Cuál es la razón exacta que llevaría a un cliente a comprarle inmediatamente a usted, en lugar de aplazar la decisión?

4. **¿Cuál es su ventaja competitiva?** Su ventaja competitiva consiste en uno o más beneficios que ofrece a sus clientes y que ningún otro

competidor puede ofrecer. A esto se le suele llamar su «área de excelencia» o «área de singularidad».

Tal vez la pregunta más importante de todas es: ¿Cuál es su «proposición exclusiva de venta»? Esta es la ventaja singular que usted o su empresa pueden ofrecer a un cliente y que ningún otro competidor puede ofrecerle. Es también algo que su cliente desea, necesita, anhela, y que le pagará de inmediato, al precio que usted le cobre. ¿Cuál es la suya?

Jack Welch dijo una vez: «Si usted no *tiene una ventaja* competitiva, no compita».

Jack Welch dijo una vez: «Si no tiene una ventaja competitiva, no compita». Y Peter Drucker: «Si no tiene una ventaja competitiva, tiene que poner de inmediato manos a la obra y desarrollar una».

¿Cuál *será* su ventaja competitiva en el futuro, si el negocio continúa a su ritmo actual? ¿Cuál *podría* ser su ventaja competitiva si hiciera cambios o mejoras en la oferta de su producto o servicio? ¿Cuál *debería* ser su ventaja competitiva si quisiera ser el mejor en su campo? Éstas son las preguntas claves que determinan el éxito de su negocio.

5. ¿Quién es su competidor? ¿A quién le compra su cliente ideal en lugar de comprarle a usted? ¿Qué ventajas o beneficios cree que recibe al comprarle a su rival, que no percibe que usted pueda proveerle?

Y lo más importante de todo: ¿qué podría hacer usted de inmediato para ser igual o superior a su mejor competidor? ¿Qué podría hacer para neutralizar la percepción de valor agregado que su cliente experimenta al comprarle a la competencia? Sólo cuando consiga derrotar a su rival en el corazón y la mente de su cliente podrá sobrevivir y prosperar en el negocio.

6. ¿Cuáles son las restricciones que le están frenando? Si su meta es duplicar sus ventas y sus ganancias en los próximos dos o tres años, ¿qué le está frenando e impidiendo alcanzar esa meta? ¿Por qué no registra *ya* el doble de ventas?

En cualquier situación y estrategia empresarial, algún límite importante condiciona el ritmo con que usted puede lograr sus metas. Su capacidad de identificar con precisión estas limitaciones y concentrar luego su tiempo, energía e inteligencia en contrarrestarlas puede hacer toda la diferencia entre el éxito y el fracaso de su empresa.

7. ¿A qué 20% de actividades podría dedicarse de modo que rindieran el 80% de sus resultados? ¿Cuáles de sus clientes integran el 20% que representa el 80% de todos sus negocios? ¿Qué 20% de sus productos genera el 80% de sus ventas? ¿Qué 20% de sus productos, servicios y clientes produce el 80% de sus ganancias?

A veces usted puede transformar sus resultados empresariales eliminando sencillamente todas las actividades de poco o ningún valor. La tendencia natural en cualquier entidad comercial es ofrecer demasiados productos, a demasiados clientes, con demasiados precios y en demasiados mercados. Como resultado, dispersan sus energías y acaban invirtiendo la mayor parte de su tiempo en actividades de poco valor y que producen pocas ganancias.

Vuelva a empezar desde el principio hoy

Si usted estuviera iniciando de nuevo su negocio o tuviera que concentrar sus energías en vender sólo uno o unos cuantos productos o servicios, ¿cuáles escogería? ¿A qué clientes se dedicaría a servir cada vez mejor? ¿Qué actividades de venta y mercadeo producen sus mejores resultados?

¿Cuáles personas y procesos son los más eficientes y efectivos en su empresa? ¿Dónde y cómo puede concentrar su tiempo y atención para obtener mejores resultados? Éstas son las preguntas claves de la planificación. Las respuestas cambian continuamente, a medida que su compañía evoluciona y crece.

Por último, basándose en sus respuestas a las anteriores preguntas, ¿qué acciones podría emprender de inmediato para construir un negocio más rentable? ¿Cuál es la primera acción que debe emprender? ¿Cuándo piensa hacerlo? ¿Quién será el responsable? Independientemente de lo que decida hacer, recuerde que la orientación a actuar es la marca distintiva de los empresarios de éxito. Una vez que toman una decisión, avanzan rápidamente, sin dejarlo para más tarde ni demorarse. Y usted debe actuar de la misma manera.

El poder de un plan empresarial

Desarrollar un plan empresarial antes de comenzar le obligará a pensar bien cada asunto y cifra clave de su empresa. Cuando comience el proceso de desarrollar un plan empresarial, imagine que usted es un consultor administrativo y que le han contratado, pagándole una alta tarifa horaria, con el propósito de que venga y desarrolle este plan para la compañía. Como su propio consultor

administrativo, usted se comportará de manera minuciosamente correcta, objetiva y franca con respecto a cada cifra.

El mejor programa informático de planificación empresarial que existe posiblemente hoy en el mundo es Business Plan Pro, producido por Palo Alto Software. Este programa de computadora, diseñado para llenar espacios en blanco, le guía y le insta a colocar todas las cifras claves en el lugar adecuado. También le permite sustituir las cantidades cuando posea mejor información, e incorporar de inmediato esas cifras a todo el plan, cambiando simultáneamente las líneas superior, media e inferior.

Antes de que existieran las computadoras y la Internet, yo pasaba muchas horas con una hoja de cálculo, confeccionando a mano penosamente mis planes empresariales. Ahora, gracias al milagro de este programa de primera categoría, usted puede ahorrarse incontables horas y miles de dólares, y producir un plan empresarial más exacto y más fácil de usar que nunca antes.

Las ventajas de planificar

Un grupo de investigadores comerciales realizó hace unos años un estudio en el que entrevistaron a presidentes y ejecutivos de empresas de rápido crecimiento acerca de cómo utilizaban el proceso de planificación empresarial. Seleccionaron dos grupos, cada uno de 50 compañías. Uno estaba integrado por firmas que habían desarrollado un plan empresarial integral antes del inicio de sus operaciones; el otro había comenzado a operar sin tener un plan escrito, reaccionando y respondiendo a los problemas sobre la marcha.

Al cabo de dos años, los investigadores volvieron a entrevistar a los directivos de estas compañías. Las del primer grupo, que desarrollaron antes de operar planes empresariales integrales, habían conseguido un éxito general, y algunas, extraordinario. En el período de dos años solamente se vio obligada a cerrar una de las que comenzaron con un plan empresarial.

En cambio, de las empresas que comenzaron sin tener un plan, 49 habían quebrado en ese intervalo. Como quien se aventura en un país extraño sin señales de tránsito ni mapa del camino, se habían visto perdidas sin remedio, estancadas, y a la larga debieron abandonar el negocio.

CONTENIDO

Resumen ejecutivo

Sección 1.0. Los conceptos

Sección 2.0. Objetivos

Sección 3.0. Análisis de mercado

3.1. Descripción general del mercado para el producto o servicio en cuestión

3.2. Descripción precisa de los segmentos identificados como objetivo

3.3. Descripción de influencias intermedias sobre los compradores, tales como concesionarios, distribuidores, representantes de ventas, asociados, etc.

3.4. Condiciones competitivas: presentes y anticipadas

3.5. Condiciones de precios: presentes y anticipados

3.6. Influencias gubernamentales: presentes y anticipadas

3.7. Historia de productos, servicios o empresas similares

3.8. Cálculos de nivelación de costos e ingresos, ej. ¿cuántas unidades y/o qué porción del mercado habrá que cubrir con ventas para cubrir los costos?

Sección 4.0. Producción

4.1. Equipos requeridos

4.2. Instalaciones requeridas

4.3. Materias primas, mano de obra y suministros: necesidades y fuentes

4.4. Control de calidad, empaque, transporte, etc.: necesidades y fuentes

4.5. Programación del período inicial

4.6. Calendario: Quién debe hacer qué y cuándo debe estar listo (Gráfico)

4.7. Presupuesto (Gráfico)

4.8. Resultados esperados (Gráfico)

4.9. Planes de contingencia

Sección 5.0. Mercadeo

5.1. Métodos de venta y publicidad a emplear

5.2. Características y ventajas de los productos o servicios a enfatizar

5.3. Programación del período inicial

5.4. Calendario: Quién debe hacer qué y cuándo debe estar listo (Gráfico)

5.5. Presupuesto (Gráfico)

5.6. Resultados esperados (Gráfico)

5.7. Planes de contingencia

Sección 6.0. Organización y personal

6.1. ¿Quién rinde cuentas a quién y por qué? Estructura (Gráfico)

6.2. Programación de la contratación de personal para el período inicial

6.3. Calendario (Gráfico)

6.4. Presupuesto (Gráfico)

6.5. Resultados esperados (ej. breve descripción de cada plaza)

6.6. Planes de contingencia

Sección 7.0. Circulación de fondos y proyecciones financieras

7.1. Declaración completa de las ventas y gastos esperados para el siguiente periodo de ventas (Gráfico)

7.2. Declaraciones pro forma de ganancias y pérdidas (Gráfico)

7.3. Proyecciones pro forma de balance general

7.4. Programación de la supervisión y control de los fondos con el personal y los sistemas incluidos en el planeamiento organizativo.

Sección 8.0. Propiedad

8.1. Resumen de las necesidades de fondos

8.2. Tipo de negocio: asociación, corporación, etc.

8.3. Programación para la recaudación de plusvalía y/o dinero para el pago de deudas, en caso de que se necesite

8.4. Proyecciones de retorno a los inversores

Planificar le obliga a pensar mejor

La parte sorprendente del estudio sobrevino cuando se les preguntó a los directivos de las compañías exitosas cuán al pie de la letra habían cumplido sus planes empresariales una vez diseñados. En casi todos los casos, respondieron que tan pronto el plan empresarial estuvo terminado, lo depositaron en una gaveta y rara vez volvieron a consultarlo hasta principios del año siguiente, cuando confeccionaron un nuevo plan.

Casi por unanimidad, estuvieron de acuerdo en que el valor del plan empresarial consistía en que les obligaba a pensar detenidamente y respaldar cada cifra y cada proyección de las actividades empresariales planificadas para el año por venir. Esto les forzaba a ser más precisos y cuidadosos en cuanto a cómo, cuándo y dónde iban a generar las ventas necesarias, cómo producirían y entregarían los productos y servicios, y cómo iban a costear las operaciones de sus empresas.

Su plan empresarial es la herramienta clave que usted tendrá que usar para planificar su vida de empresario. Su capacidad para confeccionar un buen plan empresarial es a la vez una prueba para el empresario serio y su tarjeta de presentación. Una compañía sin plan empresarial es como un barco sin timón. Anda a la deriva de un día a otro y se limita a reaccionar y responder a las turbulencias y los vientos que soplan a capricho en el océano de la vida corporativa.

Su capacidad para confeccionar un buen plan empresarial es a la vez una prueba para el empresario serio y su tarjeta de presentación.

Guía para preparar un plan empresarial

Estos son los temas y las preguntas que usted deberá cuestionarse y responder en el proceso de crear su plan empresarial. Desafortunadamente la mayoría de los empresarios no han realizado este análisis y se mantienen adivinando la mayoría de las respuestas.

Nota: *Si la tecnología es un importante ingrediente del éxito de una empresa, debe incluirse en el plan empresarial una sección aparte titulada Tecnología. Dicha sección incluirá detalles sobre la contratación de personal y métodos de investigación y comprobación así como calendarios,*

presupuestos, resultados esperados y planes de contingencia. La sección de Tecnología se inserta normalmente después de la Sección 5.0., Mercadeo.

Sistematice sus actividades empresariales

Su compañía tendrá éxito, y generará ventas y flujo de caja consistentes y predecibles en el mismo grado en que usted desarrolle sistemas que le permitan dejar a la empresa en piloto automático todo el tiempo que sea posible.

Un sistema es un proceso paso por paso, de principio a fin, que se utiliza para asegurar consistencia y un rendimiento confiable en todas las áreas.

Todo nuevo negocio o actividad empresarial requiere una alta cuota inicial de tiempo, esfuerzo, gastos e incluso ingeniosidad para aprender a operarlo y desarrollarlo. Pero una vez que el sistema ha sido desarrollado mediante el método de ensayo y error, puede llegar a sistematizarse hasta un punto en el que las actividades de la compañía sean supervisadas por personal de filas. Hasta que llegue a sistematizarse, una actividad empresarial existe principalmente en la mente del individuo que sabe cómo hacerlo. Hasta entonces, no es posible duplicarla o replicarla. Si la persona que sabe hacer el trabajo no está presente, la empresa se arriesgaría a una parálisis.

Sistemas que necesita

1. Generación de pistas. Necesitará un sistema demostrado de mercadeo, publicidad y promoción, capaz de generar una corriente constante de pistas de calidad que conduzcan a potenciales compradores, no importa si se obtienen mediante llamadas telefónicas a la compañía, respuestas a través de la Internet o visitas personales para adquirir su producto o servicio. Sin esta corriente de pistas continua y predecible, su corriente de ventas e ingresos se secará y su flujo de caja disminuirá hasta convertirse prácticamente en una gotera, amenazando la supervivencia de la empresa.

El uso de un guión preelaborado para vender puede *triplicar* sus ventas casi de la noche a la mañana.

2. Conversión de pistas. También necesita un sistema demostrado de ventas para convertir a los clientes potenciales interesados en clientes compradores. Este sistema comienza con un guión para vender que utilizarán todos los vendedores y representantes de servicio al cliente, y que abarca desde el contacto inicial con el prospecto hasta el cierre de la venta.

El uso de un guión preelaborado para vender puede *triplicar* sus ventas casi de la noche a la mañana. Por medio de conocer este libreto, cada persona que responde el teléfono, llama o visita a un cliente, o simplemente saluda a quien entra por la puerta, sabrá exactamente qué decir desde el saludo inicial hasta la compra final.

Su sistema de ventas se desarrollará como resultado del método de ensayo y error. Al evaluar su proceso de ventas, descubrirá que hay cosas que usted hace o dice que son efectivas, y otras que no.

Con el tiempo, irá limando las imperfecciones del proceso de ventas, puliendo las palabras y acciones contempladas, de modo que pueda convertir sistemáticamente a los clientes potenciales interesados en clientes compradores.

3. Producción del producto o servicio. Necesita un sistema demostrado, de principio a fin, para producir el producto o servicio que vende a sus clientes. Este sistema probado asegurará la consistencia de la calidad, la facilidad de la operación, la eficiencia de la actividad, y una continua reducción de los costos de producción y entrega a medida que el sistema se perfeccione.

4. Sistema de entrega. Necesita un sistema paso por paso para cumplir con los pedidos y entregar en el tiempo convenido el producto o servicio al cliente. Este sistema le permite hacer llegar su producto o servicio al cliente de manera rápida y eficiente, con mínimas demoras y un alto nivel de calidad.

5. Sistemas de servicio. También precisa plasmar por escrito las políticas y procedimientos para el servicio de seguimiento a cada uno de sus clientes, incluyendo las vías establecidas para atender sus necesidades y quejas, generar nuevas ventas, mantener contacto regular con el cliente, obtener referidos y recomendaciones de clientes satisfechos, y alertar a la clientela sobre nuevos productos y servicios en cuya adquisición podrían estar interesados.

6. Sistemas de contabilidad. Necesita sistemas contables que funcionen con fluidez para rastrear cada centavo que sale de la compañía por

gastos o ingresa como renta. Por suerte, existen programas de computadora concebidos para empresas grandes y pequeñas que puede aprovechar para llevar un registro de toda la circulación financiera en su compañía, de modo que conozca siempre el estatus de sus finanzas.

7. Sistemas de contratación, entrenamiento y relaciones con el personal. Otra de sus necesidades es establecer por escrito sistemas que describan claramente el contenido de trabajo de cada plaza y cómo debe desempeñarse. Asimismo, necesitará sistemas de entrenamiento, desarrollo y relaciones con el personal. Cada uno de los que trabajan para usted debe saber con exactitud qué se espera que haga y con qué nivel de calidad. Sus empleados deben entender los términos y condiciones de sus empleos, qué se considera un rendimiento satisfactorio y cuáles pueden ser razones para el despido. Ellos tienen que saber exactamente a qué prestaciones tienen derecho en cuanto a seguro médico, licencias por enfermedad con sueldo, días de vacaciones y otros elementos claves de la experiencia laboral.

Desarrollo de sistemas

La manera de desarrollar los sistemas es bastante sencilla. Tome una hoja de papel y describa el trabajo a realizar, paso por paso, desde la primera hasta la última función. Relacione todas las tareas a cumplir para hacer un trabajo bien hecho. Luego revise la descripción del contenido de trabajo con la persona que lo ejecuta, a fin de perfeccionar el proceso y asegurar que la descripción sea exacta.

El término clave en el desarrollo de sistemas es «capacidad de reproducir».

Una vez que haya desarrollado una descripción completa de un trabajo o actividad particular, debe quedar lo bastante clara como para que un nuevo empleado pueda aprender a hacerlo siguiendo simplemente el sistema, hasta que lo haya memorizado y pueda realizarlo automáticamente.

Lo más importante es que los detalles del trabajo sean puestos por escrito, no dejados a la memoria y la mente de quien lo hace. El término clave en el desarrollo de sistemas es «capacidad de reproducir». Cada trabajo debe ser sistematizado y documentado de modo que cualquier persona pueda reproducirlo siguiendo sencillamente los pasos que se han puesto por escrito.

Factores, métrica e indicadores claves del éxito

La última parte de la planificación y el desarrollo de sistemas para una empresa consisten en establecer las medidas, la métrica y tarjetas de evaluación para todos los trabajos y sus respectivas partes.

A esto se le suele llamar *medidas claves del éxito* o *indicadores principales del éxito*. Son valores que usted puede asignar a cualquier actividad para determinar si se está desarrollando satisfactoriamente o no.

Muchas veces nos referimos a las *áreas claves de resultados*, los resultados específicos que cada persona puede lograr en su trabajo particular. A cada área clave de resultados se le adjunta un *estándar de rendimiento*, una medida que permite saber al individuo y a su supervisor, en qué grado ha sido bien realizado su trabajo.

Denominador económico

En toda empresa, existe una cifra crítica que es la clave de su éxito o su fracaso. En su libro *Empresas que sobresalen*, Jim Collins denomina a esta cifra «denominador económico». El denominador económico de una compañía es la cifra que con más precisión mide y determina el éxito del negocio.

En algunas empresas, el denominador económico se basa en la cantidad de clientes potenciales que llaman buscando más información como resultado de las actividades de publicidad y promoción. En otras, es la cantidad de clientes potenciales que visitan la empresa buscando información a fin de decidir si comprarán o no el producto o servicio ofrecido. El denominador económico puede ser también el número de ventas que la compañía hace cada día, o la magnitud promedio de las ventas que se hacen a diario.

La medida del éxito

Hace algunos años construí un centro comercial, y estaba proyectando arrendar a alguien en el lugar un espacio de 6,000 pies cuadrados junto al supermercado y frente al estacionamiento, para que abriera un restaurante. Era una magnífica ubicación, y pronto encontré a un próspero empresario dedicado a

la venta de pizzas. Peter ya operaba con éxito tres restaurantes en otras comunidades.

Me invitó a reunirme con él una noche, mientras hacía sus investigaciones de mercado en otras pizzerías del área. Esa noche aprendí que, cada vez que una pizzería toma un pedido, en persona o por teléfono, la orden se inserta en una púa colocada junto a la registradora. Para sondear el mercado, Peter entraba en el restaurante, se acercaba a la caja y hacía un rápido cálculo de la cantidad de pedidos que tenían a las ocho de la noche.

Después de visitar tres pizzerías de la localidad un miércoles por la noche, todas saturadas de pedidos, se volvió hacia mí y me dijo: «Trato hecho. Podemos firmar mañana el contrato de arrendamiento». Posteriormente, Peter abrió su nuevo restaurante en el centro comercial, y fue un éxito. Por mi parte, nunca olvidé aquella experiencia en «investigaciones de mercado». ¿Cuál es para su negocio el equivalente de los «pedidos en una púa».

¿Cuál es su denominador económico? Debe ser algo igual al centro del blanco al que está apuntando ¿Cuál es la cifra que, más que ninguna otra, indica la salud financiera de su empresa?

Normas y metas personales

Cada persona en su empresa debe tener también un denominador económico. Debe poseer un indicador clave del éxito, como medida para determinar si está haciendo su trabajo con excelencia. Esta cifra debe ser clara, visible y objetiva. Todos deben conocerla y poder determinar si están alcanzando regularmente ese valor o no. Es la respuesta a la pregunta: «¿Cómo puedo medir mi éxito en mi trabajo?»

Recuerde los fundamentos

En el campo de los negocios, existen tres actividades básicas: mercadear y vender el producto o servicio; producir y entregar el bien o servicio que ha vendido; y dirigir y administrar las finanzas y las actividades de su empresa. Siempre que una compañía se ve en dificultades, ello se debe a uno o más problemas en alguna de estas áreas críticas.

Al comenzar este capítulo, le comentaba que el trabajo que mejor se paga en el mundo empresarial es *pensar*. Su capacidad para reunir la información

necesaria a fin de crear un plan empresarial integral, y de estudiar los puntos claves de su negocio, tendrá más consecuencias que ningún otro factor en la determinación de su éxito o su fracaso.

Ejercicios para la acción

1. Decídase hoy a iniciar el arduo trabajo de planificar, analizar y poner por escrito sus respuestas a las preguntas claves que se hacen en este capítulo. Adquiera el software Business Plan Pro y llene los espacios en blanco.
2. Defina su producto o servicio en relación con lo que hace por su cliente, y cómo mejora su vida o su trabajo.
3. Determine quiénes son sus principales competidores y por qué sus clientes potenciales les compran a ellos y no a usted.
4. ¿Qué 20 % de sus ventas y actividades de mercadeo puede contribuir un 80% del valor de todo lo que usted hace?
5. ¿Qué podría hacer, a partir de hoy, para convertir su compañía en una de las mejores de su industria?
6. Determine sus proyecciones exactas de flujo de caja para el próximo año, y sus necesidades de efectivo para mantenerse en el negocio.
7. Piense sobre el papel. Tómese el tiempo necesario para sentarse regularmente a revisar las cifras y datos claves discutidos en este capítulo.

CAPÍTULO TRES

Seleccionando el producto o servicio ideal

Nadie logró nunca nada extraordinario, salvo aquellos que se atrevieron a creer que algo dentro de ellos era superior a sus circunstancias.

— Bruce Barton

En sus términos más simples, la clave del éxito empresarial es un alto volumen de ventas. Y del mismo modo, un bajo volumen es la razón del fracaso. Todo lo demás son puros comentarios.

La capacidad de seleccionar el producto o servicio ideal para usted y su compañía, su mercado, sus clientes y su futuro es el determinante clave de sus ventas, su éxito, y sus ganancias. Debe dedicar mucho tiempo a reflexionar sobre esta área. Muchas veces cuando vemos un negocio que no progresa, estamos en presencia de uno que ha seleccionado un producto o servicio que, o bien al público no le interesa, o no está dispuesto a pagar el precio que se pide por él.

En el Capítulo 1 señalaba que las compañías triunfan cuando encuentran un producto o servicio que reúna tres parámetros claves. En primer lugar, debe ser un producto o servicio en el cual creen apasionadamente los propietarios, fundadores y ejecutivos de la compañía. Segundo, debe ser un producto con el cual la compañía tenga el potencial para ser la mejor, y llegar a formar parte del 10% élite del mercado. En tercer lugar, el producto o servicio tendría que dejar dividendos. Si la empresa consigue llevarlo exitosamente al mercado y venderlo en cantidades suficientes, podrá obtener sustanciales ganancias.

Razones de la mediocridad

Siempre que uno ve un negocio en dificultades, encontrará una debilidad en alguna de las siguientes tres áreas. Primero, el personal de la compañía tiene una opinión neutral o hasta negativa de los productos y servicios que vende. Como resultado, no les importan demasiado los clientes. Sencillamente se dejan llevar cada día por la corriente, sin poner pasión en la importancia o la calidad de lo que hacen.

La segunda razón por la que fracasan las empresas es que su oferta de productos no es suficientemente buena. Es un producto «yo también»: existen numerosos productos competitivos iguales o mejores, por el mismo precio o incluso por menos. Por esta razón, se dificulta vender y también volver a vender a un mismo cliente.

Una regla del éxito en los negocios es que sólo se debe ofertar un producto o servicio, o ingresar a un mercado, cuando uno presiente que en el futuro podrá ser el mejor en su campo.

Una regla del éxito en los negocios es que sólo se debe ofertar un producto o servicio, o ingresar a un mercado, cuando uno presiente que en el futuro podrá ser el mejor en su campo. Es necesario preguntarse constantemente: «¿Cómo podemos ser los mejores en lo que hacemos?»

En tercer lugar, cuando una empresa confronta dificultades, se debe con frecuencia a que obtiene pocas ganancias. En la mayoría de los casos, está vendiendo un producto o servicio a un precio tan bajo que la compañía apenas puede sobrevivir. La necesidad de vender a bajo precio puede ser resultado de mala calidad, pobre mercadeo, intensa competencia, poca demanda o mejores alternativas.

Cómo escoger lo que va a vender

Para encontrar un producto o servicio, empiece por sí mismo. ¿Le gusta? ¿Lo usaría? ¿Se lo vendería a su madre o a su mejor amigo? ¿Le parece tan bueno el producto para los demás que está listo para venderlo durante 10 ó 20 años?

Las tiendas Wal-Mart se han convertido en una de las más exitosas operaciones de ventas al detalle del mundo. Una de las razones es que todos los encargados de la compra de productos para Wal-Mart se ven a sí mismos

como si trabajaran directamente para el cliente. Su trabajo es negociar precios más bajos y mejor calidad para los productos que ofertará Wal-Mart. Cada encargado de compras se siente comprometido con la noble causa de obtener lo mejor, por el menor precio posible, para los clientes de la cadena.

Aun si usted ya echó a andar su negocio, es importante que recuerde que el 80% de los productos y servicios que vende hoy estarán obsoletos y fuera del mercado dentro de cinco años. Además, la mayor parte de lo que la gente estará consumiendo dentro de cinco años ni siquiera existe en la actualidad. Investigaciones, desarrollo e introducción de nuevos productos y servicios son vitales para su éxito.

Piense en el futuro

En el muy vendido libro sobre estrategia comercial *Compitiendo por el futuro*, sus autores, Gary Hamel y C. K. Prahalad, señalan que las mejores empresas y empresarios se adelantan cinco años al futuro. Imaginan que ya ha pasado ese tiempo, miran a su alrededor y se preguntan: «¿Qué desearán o comprarán nuestros clientes dentro de cinco años?»

Los empresarios de éxito practican una mentalidad de «regresar al futuro». Se proyectan hacia adelante y luego piensan hacia atrás. Después imaginan los pasos que deberán dar en el presente, a fin de estar listos para los clientes y los mercados del porvenir.

Como ha dicho Peter Drucker: «La mejor manera de predecir el futuro es crearlo».

Como ha dicho Peter Drucker: «La mejor manera de predecir el futuro es crearlo».

¿Cuáles son las tendencias? ¿En qué dirección avanza su negocio? ¿Qué están usando los clientes hoy qué no usaban hace cinco años? Considerando que los clientes son impacientes, veleidosos, exigentes y desleales, y que siempre quieren obtener lo máximo por lo mínimo ¿qué clase de productos y servicios exigirán de usted dentro de cinco años? La capacidad para pensar con visión de futuro y dar luego los pasos necesarios a fin de estar listo para el inevitable porvenir es una de las características que distinguen al empresario superior.

Reinvéntese periódicamente

Un gran ejercicio es practicar lo que se denomina «reinvención». Imagínese reinventarse a sí mismo y a su empresa cada seis meses, basado en el conocimiento que tenga en ese momento.

Si su compañía quedara reducida a cenizas, o si perdiera inesperadamente su trabajo y pudiera escoger lo que le gustaría hacer, ¿qué haría de manera diferente a como lo hace hoy?

Utilice el método de planeamiento estratégico de «cruzar la calle». Si pudiera cruzarla y recomenzar hoy desde cero ¿qué haría más y qué haría menos? ¿Con qué se comprometería y de qué se desentendería? ¿Qué empezaría y qué dejaría de hacer? ¿Qué productos y servicios llevaría inmediatamente al mercado y cuáles dejaría de ofertar?

No hay límite para las nuevas ideas de productos

Hay muchas formas de hallar nuevos productos y servicios. Gracias a la «tormenta perfecta» de la explosión informativa, la expansión tecnológica y la mayor competencia, cada vez concurren al mercado más productos y servicios, llevados por competidores tanto nacionales como internacionales. Considerando que no existen límites a los deseos y anhelos del ser humano, tampoco lo habrá para los productos y servicios que se crean con el fin de satisfacerlos.

Muchas de las grandes fortunas actuales tienen como base productos, servicios, y tecnologías que no existían hace 25 años. La mayor parte de las grandes fortunas del mañana se apoyarán en productos, servicios y tecnologías que todavía no existen en el mercado. Usted debe mantener una actitud abierta, informada y alerta ante las oportunidades de negocios que se presenten a su alrededor.

Cómo encontrar un nuevo producto o servicio

1. Lea todo lo que encuentre. Seguramente ha escuchado el viejo dicho «Pesca donde están los peces». Si está buscando nuevos productos, servicios, u oportunidades de negocios, lea las revistas y periódicos donde se ofertan. Lea todas las revistas sobre su campo comercial y sobre negocios en

general. Lea todas las revistas, periódicos, publicaciones e incluso boletines relacionados con su campo de intereses. Suscríbase a todo lo que encuentre. En esta área, no debe ser ni holgazán ni avaro.

A veces una idea encontrada en una publicación especializada de su campo empresarial le puede ahorrar una fortuna, o ayudarle a hacerla, si es capaz de reconocerla y actuar rápidamente.

Por ejemplo, en una de mis empresas, leímos un reportaje acerca de una lavadora automática para vehículos recreativos. El concepto había sido desarrollado por un mecánico de Arkansas. Éste andaba buscando a alguien que obtuviera la licencia, para difundir el concepto a nivel nacional.

Normalmente, lavar de arriba a abajo uno de estos vehículos recreativos toma unas dos horas. Por lo general se requieren una o dos personas con largos cepillos y mangueras para enjabonar y enjuagar los costados y el techo. Con esta lavadora automática se podía hacer el trabajo en nueve minutos, y el vehículo quedaba más limpio que si una o dos personas dedicaban horas a esta tarea.

Compramos una licencia para utilizar la tecnología, instalamos la lavadora en nuestra propiedad, la anunciamos en el mercado local, y en cuestión de un año estábamos generando más de 25,000 dólares mensuales en ventas, con una ganancia bruta de más del 80%.

2. Asista a exposiciones, ferias y exhibiciones comerciales relacionadas con su campo. Leyendo los periódicos y revistas, se enterará de ferias comerciales, relacionadas con su área de especialización, que se celebran en todo el país. En la actualidad se convocan más de 5,000 cada año.

Quienes asisten a estas ferias comerciales lo hacen para mostrar los últimos avances en materia de productos o servicios. Procuran hacer ventas directas a compradores profesionales y hallar licencias para sus productos en otros mercados. Usted puede aprender más sobre lo que ocurre en su industria recorriendo durante unas horas los pabellones de una feria comercial que si se pasara un año leyendo y haciendo preguntas.

3. Lea la prensa especializada en negocios. Busque en los reportajes ideas de nuevos productos o servicios. Lea *Forbes*, *Fortune* y *Business Week*. También el *Wall Street Journal* e *Investor's Business Daily*. Lea en su

diario local las secciones de negocios y oportunidades de negocios. Prepárese para revisar una buena cantidad antes de que encuentre la que le conviene.

Mi amigo Dolf de Roos, autor del libro *Real Estate Riches* (Fortuna en bienes raíces), enseña a comprar casas sin tener que dar un depósito. Él utiliza una fórmula a la que llama «100-10-3-1».

Según él, al principio se requiere ver unas 100 casas de las cuales habría que escoger 10 para hacer una oferta «sin dar ningún depósito». De esas 10 ofertas, sólo tres recibirán una contraoferta con precios y términos aceptables. Y de esas tres, usted negociará y comprará solamente una.

Esto le reporta una proporción de 100:1. Parece laborioso, pero he hablado con muchas personas que aseguran que esta fórmula es bastante predecible. Si van a ver 100 casas, acabarán comprando una por un precio excelente, y la podrán arreglar y revender o arrendar por más dinero que el costo total de la compra. Quien se dedique a hacer esto una vez al mes puede llegar a ser lo bastante experimentado como para adquirir 12 casas cada año con muy poco dinero de depósito o ninguno. Los que lo hacen sistemáticamente pueden acumular una fortuna significativa en el campo de los bienes raíces residenciales.

Un amigo mío que vive en Dallas utilizó esta fórmula para comprar 66 casas en un periodo de tres años. Cuando acabó de venderlas había ganado más de 3 millones de dólares, que le sirvieron para emprender su siguiente proyecto.

Lo que quiero decir es que probablemente tendrá que revisar decenas de oportunidades de negocios y nuevos productos o servicios antes de que encuentre el adecuado para usted, pero si se mantiene explorando, la ley de probabilidades indica que eventualmente encontrará algo ideal para sus planes y su presupuesto.

Muchas personas se han hecho ricas al descubrir un producto que podrían vender mientras se encontraban en el extranjero, y luego indagar y obtener los derechos para distribuirlo exclusivamente en Estados Unidos.

4. Cuando viaje, mantenga los ojos abiertos. Muchas ideas de nuevos productos y servicios no se venden jamás fuera de sus mercados locales, nacionales o incluso internacionales. Muchas personas se han hecho ricas al descubrir un producto que podrían vender mientras se encontraban en el extranjero, y luego indagar y obtener los derechos para distribuirlo exclusivamente en Estados Unidos o en su área comercial, con lo que emprendieron un nuevo negocio de éxito.

Un 95% de los productos fabricados y vendidos con éxito en el extranjero, nunca se venden en otros países. La razón principal es que los fabricantes o productores están tan ocupados tratando de que sus negocios prosperen en casa que no tienen ni el tiempo ni la capacidad para expandirse a otros mercados.

Los consulados y embajadas de muchos países incluyen divisiones económicas cuyo propósito es exclusivamente promover el comercio entre el país que representan y los demás. Estas divisiones económicas de los consulados y embajadas ofrecen catálogos y folletos informativos de fabricantes que aspiran a distribuir sus productos en otros países.

Usted podría hallar una magnífica oportunidad de vender un nuevo producto con una simple llamada telefónica o una consulta en la Internet para contactar las oficinas del servicio exterior de países como China, Taiwán, Corea, Alemania, Holanda, Francia, Gran Bretaña e Italia.

Hay decenas, y quizás cientos de productos bien hechos, atractivos y que se venden bien en sus mercados locales. En ocasiones es posible obtener los derechos de distribución exclusivos de estos productos solamente con solicitarlos.

5. Estudie las tendencias demográficas. En su libro *La innovación y el empresariado innovador*, Peter Drucker dice que una de las mejores fuentes de nuevos productos y servicios son las tendencias demográficas.

Akio Morita, cofundador de Sony, descubrió de esta manera un nuevo producto. Sus hijos y nietos tenían a toda hora encendidos sus estéreos portátiles. No se movían sin escuchar su música de altos decibeles. En un rapto de exasperación, Morita empezó a preguntarse si sería posible desarrollar una tecnología que permitiera a las personas escuchar su música sin molestar a los demás.

Presentó el reto a sus ingenieros de Sony Corporation, y ellos diseñaron el Sony Walkman. En el esfuerzo, capitalizaron tecnologías que se habían desarrollado lo suficiente como para producir música de alta calidad y escucharla a través de pequeños audífonos conectados a radios y otros reproductores de

audio. El lanzamiento del Sony Walkman, uno de los mejores y más rentables de la historia, conduciría al actual iPod de Apple, cuyas ventas en los primeros tres años totalizaron 70 millones de unidades.

Mantenga los ojos abiertos en busca de tendencias en los gustos de los consumidores, de todas las edades y niveles de ingresos. Hay tendencias en el campo de la salud y mantenerse en buena forma física que también puede capitalizar. Existen también en las necesidades de las personas de la tercera edad y ancianas. Los 78 millones de personas de la generación de postguerra, caracterizadas por su nivel récord de educación y solvencia económica, han decidido que quieren vivir eternamente y continuar siendo hermosos y atléticos. Esto está creando oportunidades ilimitadas para quienes puedan proveer productos de salud y mantenimiento de la forma física, vacaciones y actividades de recreo, comunidades turísticas y para jubilados, y una variedad de otros productos y servicios ¿No habrá una oportunidad para usted en estas tendencias demográficas?

La mayoría de las empresas triunfan de manera inesperada, ofreciendo productos o servicios diferentes de los que anticipaban originalmente.

6. Busque en su campo de especialización. Recuerde el concepto de los «acres de diamantes»: lo que usted anda buscando podría estar debajo de sus pies. Tal vez forma parte de sus conocimientos, educación, experiencia, intereses o su actual ocupación. Una idea de un millón de dólares podría estarle mirando a los ojos.

Prepárese para actuar

Lo más importante es comenzar de algún modo. La mayoría de las empresas triunfan de manera inesperada, ofreciendo productos o servicios diferentes de los que anticipaban originalmente. Con mucha frecuencia encuentran que un producto o servicio que habían llevado al mercado no funciona, pero con ciertas modificaciones desarrollan uno diferente, que funciona para otro tipo de cliente.

La clave es hacer sus investigaciones, identificar un mercado potencial para un producto o servicio, y luego lanzarlo rápidamente. Una vez lanzado, recibirá inmediatamente retroalimentación que le permitirá corregir el rumbo, modificar su producto o servicio, y hacerlo más aceptable para una mayor base de clientes.

Determine sus costos

Una vez que tenga una idea viable del producto o servicio, deberá calcular exactamente cuánto le costará. Es necesario que determine los costos directos de adquirir o producir dicho producto o servicio, más todos los costos indirectos de mercadeo, ventas y operación del negocio. Algunos empresarios se sorprenden al descubrir que pueden arruinarse aun con un margen de ganancias del 100%. Pueden pagar 100 dólares por un producto para revenderlo cómodamente por 200, y todavía perder dinero.

Cuando haya calculado el costo real del producto y añadido los costos de mercadeo, publicidad, venta, transportación, entrega, deterioro, pérdida, hurto y devoluciones, es muy posible que le desconcierte descubrir cuánto se ha reducido su margen de ganancias. Entonces tendrá que calcular los costos de instalar y operar una oficina, como salarios del personal, arriendo, servicios públicos, teléfono, transporte, viajes, correo, computadoras y una decena de otros factores, todos ellos esenciales para que el producto llegue satisfactoriamente al cliente.

Realice un ensayo de mercado con un cliente

Una vez que tenga una idea clara de sus costos y del precio que deberá cobrar para que tenga sentido emprender este negocio, deberá hacer un «ensayo con un cliente».

Telefonee o visite a un cliente potencial del producto o servicio que piensa llevar o está llevando al mercado. Pregúntele si lo compraría. De ser así, ¿cuánto estaría dispuesto a pagar? Si usted pudiera producirlo y entregar una cierta cantidad, ¿cuántos estaría el cliente dispuesto a comprar?

No guarde secretos

Algunas personas creen que deben guardar el secreto acerca de un nuevo producto o servicio. A menudo esto puede conducir a un desastre.

Un amigo mío se encontraba en un viaje de negocios en Hong Kong. Fue a una juguetería para comprarle un regalo a su hijo y encontró una araña de juguete que, al lanzarla contra la pared se quedaba pegada y luego bajaba por ella como uno de esos arácnidos.

El juguete le entusiasmó. Compró uno y luego hizo contacto con el fabricante taiwanés. Éste le ofreció que se convirtiera en su distribuidor en Estados Unidos, a condición de que comprara un mínimo de 10,000 unidades, a $3 cada una.

Esto ocurría en junio. Mi amigo firmó de inmediato el acuerdo. Juntando sus ahorros y pidiendo prestado reunió los $30,000 y ordenó 10,000 unidades sin decirle nada a nadie. Esperaba recibir la entrega en agosto o septiembre y luego vender el producto en grandes cantidades a tiendas por departamentos, jugueterías y otros comercios en previsión de la temporada navideña.

Tan pronto recibió el pedido y tuvo almacenadas 10,000 unidades, llamó al comprador de una gran cadena de tiendas por departamentos y le dijo que tenía «un fantástico nuevo juguete que se vendería como pan caliente en la época de Navidad». El comprador le invitó a que fuera e hiciera una demostración del producto. Cuando llegó, muy entusiasmado, sacó el juguete de su portafolio y lo lanzó contra la pared, de donde bajó caminando con sus múltiples patas tal como se suponía.

La mayoría de los empresarios están tan abrumados con sus responsabilidades cotidianas que no tienen tiempo ni interés para considerar las ideas de otros.

«¿Qué le parece?», preguntó.

«¡Me parece fantástico! Podríamos vender miles durante la temporada navideña. Lo que pasa es que ya tenemos ese producto. Compramos un gran lote a un fabricante taiwanés, a $1.59 la unidad ¿Cuánto está pidiendo usted por el suyo?»

Resultó que el productor taiwanés había negociado derechos de distribución con numerosas compañías en Estados Unidos y Canadá, cada una de las cuales había adquirido 100,000 unidades o más, y obtenido precios muy bajos. Mi amigo quedó a la vez conmocionado y desilusionado. Había calculado que se podría vender el producto a $4.95 la unidad. Pero las tiendas por departamentos estaban planeando venderlos por $2.99, exactamente lo que le habían costado a él.

No tengo ni que decir que mi amigo perdió la mayor parte del dinero. Había cometido el error de no haber realizado un minucioso ensayo previo de mercado, tan simple como dirigirse a un potencial comprador y obtener una opinión inmediata.

Algunos dicen: «Si le cuento a alguien mi idea, me la robará». No se preocupe. Eso rara vez ocurre. La mayoría de los empresarios están tan abrumados con sus responsabilidades cotidianas que no tienen tiempo ni interés para considerar las ideas de otros. Trabajan sin descanso para alcanzar el éxito con sus actuales productos y servicios.

Cómo hacer investigaciones de mercado rápidas y baratas

Antes de lanzar al mercado su producto o servicio, o cualquier nueva iniciativa empresarial, debe dedicar un tiempo razonable a investigar. La recompensa vendrá en proporción de 10:1 respecto a tiempo ahorrado y dinero ganado o ahorrado.

Comience por empaparse de todos los detalles del producto o servicio. Conviértase en un experto. Entre a la Internet y haga una búsqueda en Google. Explore todas las fuentes de información. Imagínese que tendrá que enfrentarse con capitalistas o banqueros y deberá poder demostrar un amplio conocimiento de cada detalle.

En segundo lugar, lea todas las revistas comerciales, artículos y reportajes sobre la industria o el servicio. A veces una observación en una revista, o un artículo reciente pueden resultar crítica para el éxito o el fracaso del negocio.

En tercer lugar, busque personas del mismo ramo y pida sus opiniones sobre el producto o servicio. Si está pensando comprar un negocio, vaya y hable con todos los que ya están en ese ramo y pregúnteles qué piensan ¿Volverían a emprender el mismo negocio si estuvieran comenzando? ¿Qué consejo o sugerencia darían a alguien interesado en iniciarse en ese campo?

Le sorprenderá comprobar cuán abiertos y cooperativos son cuando se les pide consejo. No son para nada herméticos, y a veces pueden abrirle los ojos a posibilidades o trampas que usted no ha visto.

Lleve su producto o servicio al gerente de su banco y pídale su opinión o su consejo. Aun si usted no tiene una cuenta comercial, sí tiene una corriente o de ahorros. El gerente de su banco está al habla cada día con empresarios que manejan ideas de nuevos productos y servicios. Muchas veces le hará

observaciones, o le facilitará publicaciones internas que pueden ofrecerle ideas y conocimientos invaluables. No tenga temor de preguntar.

En cuarto lugar, pregunte a familiares, amigos y conocidos en busca de información, ideas y opiniones. Escuche especialmente a las mujeres cercanas a usted. Ellas son las mejores compradoras y actualmente toman o controlan la mayoría de las decisiones de compra en Estados Unidos.

Cuando usted presenta su producto o servicio a una mujer, ella le dará una respuesta inmediata, sincera, precisa e intuitiva sobre su atractivo y potencial de comercialización. Además, la mayoría de las mujeres sabe mucho respecto a qué más existe en el mercado y cómo comparar su producto o servicio con las alternativas. Si una mujer se muestra negativa hacia su idea de producto o servicio, deberá detenerse de inmediato y ver si es posible cambiarla para que sea más atractiva.

En quinto lugar, visite a clientes potenciales de su producto o servicio y pregúnteles si lo comprarían. Estos clientes en potencia son una fuente excelente de información sobre el mercado. Si les pide su opinión sobre su producto o servicio, se la darán inmediatamente, sin reservas. Y por lo general suelen ser precisos. Le ofrecerán ángulos y comentarios que no podría obtener si contratara a una firma de investigaciones de mercado para encuestar a cientos de miles de personas.

Visite a clientes potenciales de su producto o servicio y pregúnteles si lo comprarían. Estos clientes en potencia son una fuente excelente de información sobre el mercado.

Por último, mientras realiza investigaciones de mercado rápidas y económicas, indague sobre todos los competidores de su producto o servicio ¿Quién más está ofertando un producto o servicio competitivo similar? ¿Cuáles son sus características o ventajas especiales? Y sobre todo, pregúntese: «¿Por qué dejaría alguien a su suministrador para venir a comprar con nosotros?»

Aplique la regla de tres

Existe un principio del mercado llamado regla de tres. Esta regla establece que su producto o servicio debe ser superior por lo menos en tres aspectos a cualquier otro producto o servicio de la competencia en su mercado. Debe ser más rápido, mejor, más económico, más fácil de usar, de calidad superior,

más conveniente, o superior en alguna otra forma. Pero debe ofrecer por lo menos tres razones para que una persona deje de adquirir un producto o servicio similar y le tome a usted como proveedor. ¿Cuáles son?

No quiere decir que no pueda ingresar al mercado y derrotar a sus competidores con su nuevo producto o servicio. Pero recuerde: sus contendientes suelen estar muy decididos y cuentan con más experiencia. Se portarán agresivamente en cuanto a proteger sus mercados y sus clientes. Mejorarán su oferta o la modificarán, rebajarán los precios, incrementarán sus servicios y harán todo lo que esté a su alcance para frustrar su deseo de entrar en el mercado. Siempre que usted trate de vender algo a alguien que ya lo está adquiriendo en otro lugar, debe estar preparado para lo que se denomina «reacción competitiva».

Determine el tamaño del mercado

Al analizar a sus competidores tendrá que determinar exactamente qué cantidad del producto o servicio que usted está proponiendo venden ellos actualmente. ¿Se trata de un mercado estable, en crecimiento, o declinante? Si es un mercado fijo, tendrá que arrebatar su tajada de mercado a gente que está decidida a no cederlo.

Si es un mercado declinante, lo cual significa que cada mes y cada año hay menos clientes para este producto o servicio, debe sopesar detenidamente si le conviene o no aventurarse en esa industria.

Si se trata de un mercado en crecimiento, debe determinar cuánto le costaría y qué podría hacer para obtener una porción razonable de este mercado en expansión.

¿Cuánto puede cobrar?

Necesita averiguar exactamente cuánto cobran sus competidores, cuánto están pagando en la actualidad los clientes y cuál es el tamaño total, agregado del mercado.

En muchos casos, escuchará decir que sus competidores venden grandes cantidades de un producto o servicio por un precio determinado.

Pero al hacer sus investigaciones, hallará que el monto real de las ventas es muy inferior y que el precio que están pagando los clientes es considerablemente menos que la cantidad anunciada que cobraban inicialmente. Esta realidad puede cambiar o modificar considerablemente la perspectiva económica que le estaba animando a entrar en ese negocio.

A nadie le importa su producto o servicio

He aquí un importante hecho que se repetirá una y otra vez. A nadie le importa personalmente su producto o servicio.

No les importa en qué consiste. Tampoco cómo fue desarrollado ni la tecnología que incorpora. A nadie le importa usted, su compañía, ni su historia personal o su origen. Usted, y su producto o servicio les importan un comino.

Lo único que le importa a un cliente es lo que el producto puede hacer por él. Los clientes compran solamente una cosa: mejorar. Adquieren un producto o servicio sólo cuando les queda completamente claro que éste mejorará algún aspecto de sus vidas o su trabajo por un costo razonable.

La gente compra ventajas, no productos; compra soluciones a sus problemas, no servicios. Y compran anticipando que estarán mejor al disponer de su producto o servicio de lo que han estado sin él.

Dicen los economistas que todos los actos humanos son en el fondo un intento por aliviar una «insatisfacción percibida». El cliente debe sentir, o se le debe hacer sentir, insatisfecho, descontento o infeliz con su actual situación y al mismo tiempo hacerle ver que la compra de su producto o servicio aliviará esta sensación de descontento.

La gente compra ventajas, no productos; compra soluciones a sus problemas, no servicios. Y compran anticipando que estarán mejor al disponer de su producto o servicio de lo que han estado sin él.

Los clientes compran la sensación que esperan disfrutar después de comprar lo que usted vende. Debe definir muy claramente cómo su producto o servicio mejorará su situación y sus emociones antes de pensar en llevar al

mercado el producto o servicio, redactar la primera palabra para su publicidad o confeccionar los formularios para la venta.

La gran pregunta del mercadeo

Le presento a continuación la gran pregunta que usted debe hacerse y responder continuamente a lo largo de su vida empresarial. Esta pregunta mayor, incluye a todas las pequeñas, de las cuales usted debe conocer las respuestas. Cada vez que tiene un problema de cualquier tipo en su compañía, se debe a que alguna de estas preguntas no ha sido respondida, o lo ha sido incorrectamente:

> «¿*Qué* es exactamente lo que se va a vender, y *a quién* se le va a vender, y *cómo* se va a comercializar, anunciar y vender, y *por quién*, a *qué* precio y condiciones, y *cómo* se va a fabricar, producir, y entregar, y *cómo*, *por quién* y bajo *qué* condiciones, y *cómo* se le va a brindar servicio para asegurar una total satisfacción del cliente que conduzca a ventas adicionales y referidos?»

Esta es la gran pregunta de una empresa, y debe desglosarse en las preguntas más simples que la componen.

1. ¿Qué es lo que se va a vender? Usted debe responder esa pregunta en relación con lo que la mercancía hace por su cliente, cómo le beneficia y qué problemas le resuelve, y cuál mejoría específica reportará a su vida o su trabajo.

2. ¿A quién se le va a vender? ¿Quién es *precisamente* su cliente? ¿Cuál es su edad, educación, ingresos, estatus familiar, empleo, ocupación, industria? ¿Dónde vive? ¿Cuándo hace sus compras? ¿Qué más compra actualmente? ¿Por qué compraría de usted ese cliente?

3. ¿Cómo se va a vender? Necesita determinar el proceso exacto de venta, desde el primer contacto con un cliente —sea cara a cara, a través de la Internet o por teléfono— así como las palabras exactas que se emplearán, paso por paso, para identificar las necesidades del cliente, presentar el producto o servicio como solución a sus necesidades, responder a las objeciones, cerrar la venta y conseguir que el cliente se comprometa a comprar.

4. ¿Quién lo va a vender? Debe tener perfectamente claro quiénes serán los individuos responsables del contacto directo y las actividades de venta, capaces de convertir a un cliente potencial interesado, que fue atraído por su publicidad, en un cliente que pagará por su producto o servicio. El no identificar claramente a los vendedores y no entrenarlos es una de las principales razones de la mediocridad y el fracaso en los negocios.

5. ¿Qué actividades de mercadeo, publicidad y promoción va a emplear? ¿Cómo espera generar pistas y atraer a clientes en perspectiva? ¿Qué medios de comunicación utilizará para anunciar y promover su producto o servicio? ¿Cuánto le costará? ¿Cuán efectivos serán? ¿Cuántas pistas espera generar por la cantidad de dinero que se propone invertir en su generación? ¿Cómo emplazará su producto o servicio frente a sus competidores para hacer que los clientes le llamen o vengan a usted y no a ellos?

6. ¿Cuánto cobrará? ¿Cuáles serán exactamente sus precios, no sólo por una venta individual sino por ventas en volumen al por mayor, con descuentos y en combinación con otros productos o servicios? La capacidad de determinar correctamente los precios justos de sus productos o servicios es un arte y una ciencia, y puede resultar clave para su éxito.

7. ¿Cómo será producido y entregado al cliente el producto o servicio? ¿Cuánto costará y cuánto tardará producir el producto o servicio una vez que la venta esté cerrada? ¿Cuánto tendrá que invertir? ¿Cuánto dinero tendrá inactivo en inventario antes de que haga la primera venta y genere ingresos? ¿De qué manera entregará satisfactoriamente el producto o servicio a su cliente de modo que quede contento con su compra?

8. ¿Cómo pagará el cliente por el producto? ¿Qué precios y términos le ofrecerá? ¿Le exigirá por adelantado el pago completo, o una parte, o le ofrecerá términos de 30, 60 ó 90 días para pagar? ¿Cuáles son las normas en su industria? ¿Qué tipo de precios y términos tendrá que ofrecer para asegurar el negocio? ¿De qué manera podría revisar estos precios y términos a fin de hacerlos más satisfactorios para usted y para su empresa?

Su política de servicio al cliente es el eje central de su negocio.

9. ¿Cómo le prestará servicio al cliente después de la compra? Qué pasos tendrá que dar para asegurar que el cliente quede lo suficientemente satisfecho como para volver a comprarle o referirle a otros? Su política de servicio al cliente es el eje central de su negocio. Usted podrá triunfar sólo en la medida en que la clientela se sienta lo bastante satisfecha como para volverle a comprar y hablarles de usted a sus amigos.

Debe sentarse y meditar bien las respuestas a estas preguntas. Cada vez que encuentre dificultades o lentitud en las ventas debe volver sobre estas preguntas para asegurarse de que las respuestas sean exactas y aceptables para su mercado de clientes en perspectiva.

Las tres alternativas que todo cliente tiene

Recuerde: los clientes siempre tienen tres alternativas con su dinero. En primer lugar, pueden comprarle a usted. En segundo, pueden comprarle a otro. Y en tercer lugar pueden negarse a comprar ahora.

Los clientes tienen una capacidad infinita para postergar la decisión de comprar. Debe tener bien claro por qué alguien debería comprarle a usted, y no a cualquier otro, su producto o servicio ahora mismo. Si no tiene claramente definida la respuesta a esta pregunta, le será muy difícil mercadear y anunciarse, vender y persuadir a su cliente para que tome la decisión de comprar inmediatamente.

Los clientes no sólo consideran siempre sus productos y servicios y los de sus competidores, sino también usos alternativos de la misma cantidad de dinero. Recuerde que un cliente compra la anticipación de cómo se va a sentir como resultado de haber tomado la decisión de comprar. Si uno de ellos presiente que se sentirá más contento o satisfecho adquiriendo otro producto o servicio, eso es lo que hará. Debe dejar claro que el nivel más elevado e inmediato de satisfacción que un comprador podrá disfrutar procederá de adquirir su producto o servicio en el momento.

¿Puede ser su producto o servicio mejor en por lo menos tres aspectos que cualquier otra cosa que se halle a disposición

Preocupaciones claves del mercadeo

Siempre hay tres preguntas finales que debe hacerse en relación con su producto o servicio.

En primer lugar: ¿Existe *en realidad* un mercado para lo que desea vender? ¿Habrá clientes con necesidades aún insatisfechas, a quienes usted pueda satisfacer con su producto o servicio? ¿Puede ser mejor su producto o servicio en por lo menos tres aspectos que cualquier otra cosa que se halle a disposición de sus clientes en perspectiva? Resulta asombrosa la cantidad de personas que puede concurrir con un producto o servicio al mercado sin haber determinado antes si existen o no clientes que lo compren, en esa forma, y por ese precio.

En segundo lugar: ¿Es el mercado lo *suficientemente grande*? Que una o dos personas prometan que comprarán su producto o servicio no quiere decir que existen suficientes clientes para convertir a este negocio en un buen empleo de su tiempo y su dinero. Con harta frecuencia, amigos y clientes actuales le dirán que les gustaría que usted ofreciera un producto o servicio específico. Esto puede llevarle a pensar que debería ofertarlos. Pero es necesario ser realista y objetivo. Debe determinar si el mercado es lo bastante grande y creciente como para invertir su tiempo y su dinero en esta área.

En tercer lugar: ¿Está el mercado lo *suficientemente concentrado* como para llegar a la clientela con los métodos de mercadeo y los medios de publicidad a su disposición? Puede que exista un mercado potencial de cientos o miles de clientes para su producto o servicio, pero si esos compradores potenciales están dispersos por todo el país, el costo de llegar a ellos sería prohibitivo.

En cambio, la Internet puede permitirle alcanzar a un costo razonable un sector del mercado no muy amplio, pero profundo. Sin embargo, debe estar seguro de que tiene a su alcance medios para anunciarse y promover que le permitirán contactar a los clientes en perspectiva y comunicarles que su producto o servicio se encuentra a su disposición y que deben comprarlo de inmediato.

Mantenga la flexibilidad

Un 80% de todos los productos y servicios que se encuentran hoy en el mercado estarán obsoletos dentro de cinco años y serán reemplazados por nuevos productos y servicios más satisfactorios para los clientes de entonces. Igualmente, un 80% de los nuevos productos y servicios llevados cada año al mercado fracasan. Se trata de ofertas equivocadas, a precios inadecuados, en

mercados inapropiados, en el momento equivocado, frente a una competencia mal calculada. Hay cientos de razones por las cuales un producto o servicio fracasa. Es algo que viene con el territorio.

Usted debe mantenerse constantemente en la modalidad de «desarrollo de nuevos productos». Debe estar monitoreando constantemente su mercado y pensando en productos o servicios nuevos, mejores, más baratos, más eficientes o de uso más fácil para sus clientes de hoy y de mañana.

En todos los casos debe contemplar sus productos y servicios tomando distancia, como si fuera un consultor a quien hubiese contratado por una fuerte suma para evaluar su empresa. Antes de involucrarse o entusiasmarse a nivel emocional con un producto o servicio, debe someterlo a cuidadosas pruebas de mercado, especialmente a la apreciación de los clientes.

Un 80% de todos los productos y servicios que se encuentran hoy en el mercado estarán obsoletos dentro de cinco años y serán reemplazados con nuevos productos y servicios más satisfactorios.

Su capacidad de seleccionar el producto o servicio adecuado y comercializarlo al precio apropiado, entre la base de clientes idónea, para venderlo en las cantidades satisfactorias, es clave para su éxito en los negocios. Debe hacer todos los esfuerzos posibles para asegurar que entiende bien esta parte de su empresa y que mejora continuamente en esta área.

Ejercicios para la acción

1. ¿En qué consiste exactamente su producto o servicio en relación con la manera en que beneficia, ayuda o mejora la vida o el trabajo de su cliente?
2. ¿Quién es su cliente preciso, su cliente ideal, su cliente perfecto, en relación con la edad, los ingresos, la ubicación, la plaza de trabajo, la educación y la situación o necesidad específica?
3. ¿Cómo va a atraer a los clientes ideales, en lo que respecta a anuncios, promoción y otras actividades de generación de pistas?

4. ¿Cómo va a vender su producto o servicio, en lo que atañe a convencer a un cliente potencial escéptico de que debe comprarle a usted ahora mismo?
5. ¿Cómo produce, empaca, envía y entrega su producto una vez que lo ha vendido, para asegurar un alto nivel de calidad?
6. ¿Cómo ofrecerá servicio y seguimiento a su cliente para asegurar un alto nivel de satisfacción y nuevos pedidos?
7. ¿Cuál es su plan para desarrollar o descubrir nuevas ideas de productos y servicios, de modo que pueda incrementar continuamente sus ventas y sus ganancias?

CAPÍTULO CUATRO

Mercadeo, ventas y servicio al cliente

Mientras más vivo, más seguro estoy de que la gran diferencia entre los grandes y los insignificantes es su energía; determinación invencible, un propósito bien definido y luego victoria o muerte.

—Sir Thomas Fowell Buxton

Érase una vez un seminario que dicté para una compañía. Con la sala llena de contadores principales, hice la siguiente pregunta: «¿Cuántos de los que están aquí se dedican a vender?»

Se dice que los contadores se deciden por la contabilidad porque les falta el *carisma* de los ingenieros. La sola idea de vender les resulta incómoda. Se ven como profesionales de alto nivel, no como «vendedores».

Nadie levantó la mano.

Sonreí y volví a preguntar, ahora más despacio y enfatizando más las palabras: «¿Cuántos de los que están aquí se dedican *realmente* a vender?»

Esta vez, uno de los socios principales captó la idea. Levantó su mano, mientras los otros le miraban sorprendidos.

Entonces, uno por uno, todos se fueron dando cuenta, y levantando sus manos. Habían entendido que, aunque eran contadores, se dedicaban todos a vender.

Su éxito personal y el de su compañía eran totalmente determinados por su capacidad para desarrollar y mantener buenas relaciones empresariales

con sus clientes. Toda interacción con éstos era importante; o ayudaba o perjudicaba. Cada vez que se reunían con un cliente estaban construyendo relaciones de mejor calidad y larga duración, o las estaban deshaciendo. De algún modo, todos se dedicaban a vender.

Entonces pregunté: «¿Cuántos de los que están aquí se dedican a brindar servicio al cliente?» Esta vez se percibió un cierto grado de vacilación, pero no tanto como en la ocasión anterior. Uno por uno, empezaron a sonreírse unos a otros y a levantar tentativamente las manos. Pronto toda la sala llena de contadores principales tenía sus manos en alto. Estaba claro para todos ellos que cada uno estaba involucrado en el negocio de las ventas y del servicio al cliente, desde el momento en que comenzaban su jornada laboral en la mañana hasta que la finalizaban en la tarde.

El camino a la riqueza está pavimentado por las ventas y el servicio al cliente. Usted debe invertir un 50% de su tiempo o más en estas dos áreas.

El camino a la riqueza está pavimentado por las ventas y el servicio al cliente. Usted debe invertir un 50% de su tiempo o más en estas dos áreas. Si se pregunta qué hace en su compañía, puede responder: «Estoy a cargo del *desarrollo de nuevos negocios* y el *servicio al cliente*». De la mañana a la noche su trabajo es encontrar y mantener clientes para su compañía. Ellos lo son todo.

El propósito de una empresa

Al comienzo de cada sesión de estrategia empresarial, hago esta pregunta: «¿Cuál es el propósito de una empresa?»

Casi invariablemente la gente responde: «¡Sacar ganancias!»

Entonces les llamo discretamente la atención sobre lo incorrecto de su respuesta. Como ha dicho Peter Drucker: «El propósito de una empresa es crear y mantener clientes».

Todas las actividades de una empresa exitosa están enfocadas y concentradas en crear y mantener clientes. Cuando usted consigue con éxito crear y mantener clientes por un costo razonable, el resultado será una ganancia, pero la ganancia siempre vendrá después de la creación del cliente.

¿Cuál es la medida clave del éxito de una empresa? Sólo hay una: la satisfacción del cliente.

¿Cuál es la venta más importante? Respuesta: la *segunda venta*. Usted puede obtener su primera venta anunciándose, ofreciendo descuentos y obsequios. Pero solamente cuando el cliente viene a comprarle por segunda vez le está diciendo que usted ha logrado satisfacer las promesas que le hizo para conseguir que le comprara por primera vez. Sólo la segunda venta le ofrece la verdadera medida de su desempeño en el negocio.

Las tres claves de las ventas exitosas

En el camino hacia la riqueza, usted tiene en su empresa tres metas.

La primera de ellas es conseguir que el cliente le compre a usted y no a otros por primera vez.

La segunda, que requiere excelencia en la entrega de productos y servicios y en el servicio al cliente, es lograr que el cliente continúe comprándole.

Sólo la segunda venta le ofrece la verdadera medida de su desempeño en el negocio.

La tercera meta, y la clave del éxito a largo plazo de una empresa, es motivar a su cliente a que traiga a sus amigos y les inste a comprarle también a usted. Esto es lo que sucede en las mejores compañías de todos los negocios e industrias.

El cliente es su negocio

La persona más importante de su empresa es el cliente. Y debe ser siempre su consideración predominante. Debe meditar día y noche acerca de quiénes son sus clientes, cómo puede encontrarlos y convencerlos para que compren. El cliente lo es todo.

A Tom Peters, cuyo libro *En busca de la excelencia* se convirtió en uno de los más vendidos de todos los tiempos en materia de negocios, le preguntaron años después cuál consideraba el más importante de los ocho principios empresariales presentados en su libro. Peters respondió de inmediato: «La obsesión con el servicio al cliente».

Para levantar una empresa de éxito, su misión fundamental es crear clientes: organizar su empresa para que produzca productos y servicios de manera tal que los consumidores le compren a usted, le vuelvan a comprar, y pasen la noticia a sus amigos. Esta es la única medida verdadera de cómo le va con su compañía.

Mercadeo y ventas

Mercadear y vender son dos actividades distintas. El mercadeo es el proceso de *generación de pistas*. Comprende todo lo que usted hace hasta el momento de la venta. El diseño, desarrollo y determinación del producto o servicio exacto que va a vender constituyen la primera parte del mercadeo. La segunda parte consiste en considerar todos los elementos de su labor de mercadotecnia antes de comenzar. Estos elementos son: *producto, precio, lugar, promoción, presentación, posicionamiento y personal.*

1. Producto/Servicio. ¿Cuál es exactamente su producto o servicio? ¿Qué hace por su cliente? ¿Cómo mejora su vida o su trabajo? ¿Qué productos o servicios va a ofertar? ¿Qué productos o servicios no va a ofertar?

Cualquier cambio en el producto o servicio ofertado puede alterar drásticamente la naturaleza de su empresa.

2. Precio. ¿Cuánto va a cobrar por su producto? ¿Piensa venderlo al por mayor o al detalle? Si ofrece descuentos por compras de gran volumen, ¿cuánto cobrará en ese caso? ¿Cómo se comparan sus precios con los de sus competidores? ¿Son más altos o más bajos? ¿Cómo justifica usted sus precios, sean cuales fueren?

Cualquier cambio en su estrategia de precios puede tener un fuerte efecto sobre los resultados de sus ventas y sus ganancias.

3. Lugar. ¿En qué lugar exacto va a ubicar su negocio? ¿Dónde se encuentran sus clientes? ¿Les venderá desde una tienda minorista, o desde su oficina a través del teléfono y la Internet?

Cualquier cambio en la localización de sus actividades empresariales, el lugar donde usted toma contacto con sus clientes, puede cambiar la naturaleza de su negocio.

4. Promoción. ¿Cómo se anuncia usted y cómo atrae clientes? Una vez que ha atraído a clientes potenciales, ¿cuál es el proceso específico de ventas que utiliza para convertir a dichos prospectos en clientes? ¿Qué sistemas utiliza para desarrollar y mantener un proceso de ventas exitoso capaz de lograr que los clientes vengan a comprarle a usted?

5. Presentación. ¿Qué impresión tienen sus clientes de su producto o servicio, la ubicación de su empresa y todos los demás elementos visuales de su compañía? Los clientes suelen ser extremadamente visuales. Se forman su primera impresión sobre usted y su empresa en cuestión de cuatro segundos después de verle por primera vez. Contemplándolo desde fuera, ¿es excelente en todo sentido cada parte de la experiencia visual del cliente en relación con su compañía?

Cualquier cambio en el impacto visual que su producto o servicio tiene sobre su cliente potencial puede ejercer un fuerte efecto sobre su comportamiento.

6. Posicionamiento. ¿Qué lugar ocupa usted en las mentes y los corazones de sus clientes? ¿Qué palabras utilizan sus clientes cuando hablan de usted y le describen ante otros? Si su nombre fuera mencionado en una encuesta a los consumidores ¿cómo se referirían clientes y no clientes a usted y su empresa?

La manera en que la gente le percibe y habla de usted cuando no está presente es un factor crucial que determina en gran medida si le comprarán o le recomendarán a sus amigos.

7. Personal. ¿Quiénes son precisamente las personas que interactúan con sus clientes? ¿Qué apariencia tienen? ¿Cómo visten? ¿Qué dicen? ¿Qué clase de personalidad tienen? Los clientes potenciales son en buena medida personas emotivas. Toman la mayoría de sus decisiones basándose en la forma en que son tratados por el personal de su organización ¿Qué tipo de «experiencia con el personal» tienen los clientes cuando hacen negocios con usted? ¿Cómo podría mejorarse?

Su verdadero negocio

El punto de partida del éxito empresarial, el primer paso en el camino hacia la riqueza, es atraer a clientes potenciales. Usted podría decir que se dedica al negocio de la *adquisición de clientes*. En sus términos más simples, el propósito de su publicidad es comunicar a la gente que usted tiene un producto o servicio que ellos desean o necesitan y que, considerando todos los factores, usted es en este momento su mejor alternativa.

Para decirlo con otras palabras, usted se dedica al negocio de «comprar clientes». Todo lo que haga en sus esfuerzos de mercadeo, publicidad, promoción y venta está dirigido a comprar clientes a un costo inferior al de las ganancias o utilidades que sacará de las ventas que logre hacer. Todos los gastos promocionales tienen que ser cotejados con esa última cifra.

Determine sus utilidades por cada venta

Antes de que invierta algún dinero en adquirir clientes, deberá determinar su *punto de inflexión o de equilibrio*. A su punto de inflexión se le suele llamar también su *contribución en ganancias*. Consiste en el monto de las utilidades que usted deriva de la venta de cada artículo. Una vez en posesión de esta cifra, pasa a determinar cuánto puede permitirse pagar para adquirir a un cliente, después de sumar todos los gastos.

Digamos por ejemplo que usted paga 50 dólares por un producto y que lo vende por 100. Su contribución en ganancias equivale a 50 dólares por unidad. Ese es el monto de las utilidades que obtiene de cada venta.

Si está contemplando invertir 5,000 dólares en costos de publicidad, antes de tomar una decisión final calcularía su punto de inflexión: dividiría los 5,000 dólares entre 50 para obtener un punto de inflexión de 100 unidades. Esto quiere decir que tendría que vender 100 unidades de su producto a fin de nivelarse con respecto a dicha inversión en publicidad. Si no cree que podrá generar 100 ventas con esa inversión de 5,000 dólares, entonces ésta no es una buena inversión publicitaria. Su negocio no es perder dinero sino sacar ganancias de todas sus inversiones, incluyendo todas las que haga para anunciarse.

Los cuatro principios de la estrategia de mercadeo

Existen cuatro factores claves de una estrategia de mercadeo efectiva. Cada uno de estos principios debe sopesarse cuidadosamente y luego revisarse continuamente, a medida que su empresa vaya creciendo y cambiando. Cualquier cambio en cualquiera de estas áreas puede tener un impacto enorme sobre las ventas y la rentabilidad de la compañía.

Especialización

Usted debe decidir exactamente en qué área del mercado de su producto o servicio se va a especializar. No puede ofrecer todas las cosas a todos los clientes. Demasiadas empresas cometen el error de intentar ofertar demasiados productos o servicios a demasiados tipos de clientes, a demasiados niveles de precios, y en demasiadas formas. Ese camino no le conducirá a la riqueza.

Sin embargo, puede especializarse en tres áreas fundamentales: producto/servicio, cliente/mercado o ubicación geográfica.

Puede especializarse en el área de producto/servicio. Esto es lo que hará cuando se decide por un producto o servicio determinado, o una cantidad limitada de ellos que va a suministrar a su mercado. Puede especializarse en ferretería, perros calientes o libros raros. Tanto usted como su cliente deben tener bien clara cuál es su área de especialización producto/servicio.

Puede especializarse en un cliente o mercado específico. La compañía All-State Legal Supply de Nueva Jersey se especializa en bufetes de abogados, suministrándoles todos los productos que necesitan para operar con eficiencia. Wal-Mart se especializa en servir a clientes que viven de salario en salario. McDonald's se especializa en proveer comidas rápidas para quienes buscan algo que comer pronto y conveniente ¿En servir a cuáles clientes se especializa usted?

Puede especializarse en un área geográfica determinada. Puede ser su vecindario, su ciudad, su estado, el país, o el mundo entero. Cuando usted decide especializarse en un área particular, está optando por no ofertar sus productos o servicios fuera de dicha área.

Éste suele ser el caso de las operaciones de franquicias o de las compañías que ofertan productos y servicios exclusivos en un mercado específico.

En el mundo empresarial, decidir qué se va a hacer es tan importante como decidir qué no se va a hacer. Cuando usted tiene absoluta claridad sobre su área de especialización, le es mucho más fácil tomar decisiones en torno a los productos y servicios idóneos o no para ofertar a sus clientes.

Diferenciación

Éste es quizás el más importante de todos los principios estratégicos de mercadeo. Todo éxito en los negocios demanda una diferenciación de algún tipo, requiere que usted sea a la vez diferente de sus competidores y mejor que ellos en alguna forma clara y diferenciada.

A su área de diferenciación se le denomina *ventaja competitiva*. Su ventaja competitiva es lo que hace superior a su producto o servicio. Convierte lo que usted oferta en algo mejor que cualquier otro producto o servicio ofertado por sus competidores.

A veces se le llama a esto su *área de excelencia*. Usted desarrolla una ventaja competitiva cuando alcanza en determinada área una excelencia absoluta, de suma importancia para su cliente potencial que éste irá a comprarle a usted y no a otro.

Usted desarrolla una ventaja competitiva cuando alcanza en determinada área una excelencia absoluta, de suma importancia para su cliente potencial.

Tal vez la parte más importante de la ventaja competitiva es lo que antes he denominado como *proposición exclusiva de venta*. Éste es el beneficio que ofrece por tratar con usted, y que ningún otro competidor puede ofrecer. Se trata de algo exclusivo. Nadie más lo tiene. Representa un valor por el cual los clientes están dispuestos a pagar, luego de compararlo con las ofertas de sus competidores.

En una tienda de miscelánea, la proposición exclusiva de venta (PEV) podría ser apenas su ubicación, más cercana al cliente que la de otros establecimientos que venden productos similares. En muchas compañías, es el trato cálido y amistoso del personal que vende el producto o servicio e interactúa con

la clientela. En los casos de McDonald's o Starbucks, la proposición exclusiva de venta es la comodidad de su localización, que facilita el entrar y salir.

Si usted no posee ventaja competitiva, debe desarrollar una de algún tipo. Además debe tener visión de futuro y determinar qué ventaja competitiva necesitará en los meses y años por venir para que le perciban como una de las mejores compañías de su ramo.

Su meta es ofertar productos y servicios de forma tal que le vean como parte del 10% elite de los proveedores en su mercado. Su meta es ser «el mejor». El proceso de conseguir una ventaja competitiva requiere un compromiso con el «mejoramiento continuo e incesante».

Segmentación

El tercer principio estratégico del mercadeo le exige segmentar su mercado. Deberá dividir a sus clientes en perspectiva en grupos separados, basándose en el área de productos o servicios en el que se ha especializado y en las áreas de superioridad que puede ofrecer a dichos clientes.

En la segmentación del mercado, necesita identificar claramente a los clientes ideales para lo que vende, los que más aprecian esos aspectos de su producto o servicio que hacen su oferta superior a la de sus competidores, y que por lo tanto están dispuestos a pagar por ellos.

Para segmentar el mercado, debe comenzar con una descripción de su cliente ideal o perfecto. Si tuviera una varita mágica para atraer a sus clientes perfectos ¿cómo serían estos? ¿Cómo les describiría usted?

¿Quién es su cliente *ideal*? ¿Cuál es su edad promedio? ¿Cuáles sus ingresos, su educación, jerarquía u ocupación, industria, ubicación geográfica, tipo de familia? ¿Cuáles son sus deseos, ambiciones, problemas?

Una vez que haya identificado a su cliente ideal, se convertirá en su *mercado buscado*. Entonces debe hacerse otras preguntas, tales como: ¿Dónde se encuentra mi cliente perfecto? ¿Cuándo compra y cómo? ¿Qué valor anda buscando cuando hace un pedido a mi compañía? De todos los beneficios que ofrece mi producto o servicio, ¿cuál es el más importante para mi cliente ideal?

Determine quiénes son su competencia

¿Quiénes son su competencia? ¿Por qué no le compra a usted su cliente ideal? ¿Por qué le compra a la competencia? ¿Qué valores percibe su cliente ideal cuando le compra a su competencia, que no percibe al comprarle a usted? ¿Qué podría hacer para cambiar esta percepción?

Dedicarse a crear y mantener clientes es una ocupación difícil, compleja, frustrante, y que demanda gran parte de su tiempo. Ellos son exigentes, veleidosos, desleales e impredecibles. Siempre quieren obtener lo máximo por lo mínimo, y lo quieren inmediatamente. Abandonan a un proveedor, después de haber estado comprándole por veinte años, si perciben que en la acera de enfrente hay algo mejor o más barato.

Su única esperanza para adquirir clientes es concentrar la mayor parte de su tiempo y su atención en determinar exactamente quiénes son estos, donde se encuentran y qué debe hacer para que vengan a comprarle a usted y no a otros.

Segmente su mercado

Si está ofertando más de un producto o servicio tendrá que dividir a sus clientes potenciales en segmentos de mercado separados. Luego tendrá que identificar las características y cualidades de los clientes en perspectiva en cada uno de estos segmentos, a fin de poder anunciarse ante ellos y venderles efectivamente.

Debe preguntarse constantemente: «¿Quiénes son mis clientes? ¿Dónde están? ¿Por qué compran? ¿Cuándo? ¿Cómo?»

Debe preguntarse constantemente: «¿Quiénes son mis clientes? ¿Dónde están? ¿Por qué compran? ¿Cuándo? ¿Cómo? ¿Cómo puedo conseguir que me compren a mí en lugar de comprarles a otros? ¿Qué valores deben percibir que obtendrán de mí y no de otros?» No hacerse estas preguntas y responderlas con exactitud puede perjudicar e incluso destruir su negocio.

Concentración

Una vez que haya aplicado los principios de especialización, diferenciación y segmentación a sus productos y servicios y a sus clientes y mercados, tendrá que *concentrar* sus limitados recursos. Es necesario que enfoque su tiempo, energía y dinero en aquellos clientes potenciales que ha identificado como los más inclinados a adquirir su oferta a la mayor brevedad.

Anunciando su producto o servicio

Como dijera hace medio siglo Steuart Henderson Britt: «Hacer negocios sin anunciarse es como guiñarle un ojo a una muchacha en la oscuridad; sólo usted sabe lo que está haciendo».

La publicidad es una parte esencial de su estrategia de adquisición de clientes. Debe concebir el anunciarse como una forma de compartir información. Es la manera en que usted les dice a sus potenciales clientes que su producto o servicio está disponible en una forma particular, a un precio determinado, en un lugar específico, y para comprarlo en una forma dada.

Hacer negocios sin anunciarse es como guiñarle un ojo a una muchacha en la oscuridad; sólo usted sabe lo que está haciendo.

La buena noticia es que una publicidad efectiva *no le cuesta nada.* Y rinde más ganancias que las que recibirá sin ella. La publicidad efectiva registra un alto retorno sobre la inversión, o utilidades por colocación, o inserción. Además, se paga a sí misma con creces. Esta será su meta.

Determine cómo están comprando los clientes en la actualidad

Usted puede anunciarse de diversas formas, dependiendo de lo que vende y a quién se lo vende. Una de las mejores maneras de determinar su estrategia publicitaria es estudiar a competidores exitosos. Averigüe cómo se anuncian, dónde repiten sus anuncios. Si uno de sus rivales se anuncia reiteradamente en un medio particular, debe ser prueba suficiente de que dicho

Como sus recursos financieros son siempre limitados debe asignar con sumo cuidado cada dólar destinado a publicidad.

medio ha tenido éxito en atraerle clientes por un costo razonable. No trate usted de reinventar la rueda.

Ensaye y evalúe

Cuando usted se anuncia, quizás el principio más importante es ensayar y evaluar, y luego volver a hacerlo. La mayor parte de la publicidad no funciona, al menos no inicialmente. Muchos de los anuncios que ha colocado no atraen a un solo cliente. Muchos de los comerciales que escriba para la radio, la televisión, los diarios o la Internet pasarán sin penas ni glorias. A lo largo de toda su carrera como empresario deberá ensayar y evaluar continuamente los resultados de su publicidad.

Es posible que tenga que colocar cinco o diez comerciales diferentes en cinco ó diez medios antes de encontrar un anuncio, o un medio, que le reporte ventas con utilidades de manera consistente.

Cuando usted inicia o construye un negocio, empieza a recibir llamadas de gente que vende publicidad de diversos tipos. La mayor parte de la que le ofertan no funcionará. Y como sus recursos financieros son siempre limitados, debe asignar con sumo cuidado cada dólar destinado a publicidad.

La falacia de las cifras grandes

Ensaye siempre en pequeña escala antes de anunciarse a gran escala. Desconfíe de lo que se denomina la «falacia de las cifras grandes».

Esta falacia sugiere que si usted invierte en una costosa publicidad capaz de alcanzar a 100,000 personas o a un millón, podrá tener la seguridad de generar suficientes respuestas y ventas para justificar el costo. Pero lo que sucede cuando alguien aplica la falacia de las cifras grandes es que se gastan enormes cantidades de dinero en una publicidad que muchas veces no produce respuesta alguna. Y por supuesto, todo el dinero se pierde.

Un viejo adagio empresarial advierte que «el 50% de todos los dólares invertidos en publicidad se pierden. El problema es que nadie sabe de cuál 50% se trata». La triste verdad es que la cantidad de dólares desperdiciados en publicidad puede ser mucho mayor que un 50%. En realidad puede alcanzar un 80, 90 y hasta 100%. La manera de evitar cometer errores presupuestarios

en materia de publicidad es ensayar a pequeña escala, y ampliarse solamente cuando sus ensayos a menor escala resulten rentables.

Ensaye en pequeña escala

Si está pensando colocar un anuncio en un periódico importante, colóquelo antes en alguna publicación vecinal, por un precio mucho más bajo. El índice de respuestas le confirmará rápidamente si el aviso va a funcionar. Antes de embarcarse en una gran campaña publicitaria a través de la radio, ponga el mismo anuncio, o tres diferentes, para que se pasen sólo tres veces. En cada caso haga una oferta de su producto o servicio y pida a los radioyentes que llamen por teléfono o visiten su establecimiento. Si no obtiene respuesta de tres anuncios radiofónicos, no obtendrá tampoco respuesta de 30.

Ensaye y evalúe. Una y otra vez. No dejé nunca de hacerlo. Y averigüe qué es lo que funciona. Cada vez que un cliente le llama o le visita, la segunda o tercera pregunta que debe salir de su boca es: «¿Cómo supo de nosotros?»

Sea cual sea la respuesta que reciba de ese cliente, escríbala de inmediato. Lleve una cuenta precisa de las respuestas de cada cliente. Si escucha con cuidado a sus clientes, a los que han respondido a sus anuncios publicitarios, ellos le dirán dónde anunciarse.

Identifique el beneficio clave

Puede preguntar además qué parte del anuncio motivó al cliente a visitarle en lugar de ir a un competidor. En muchos casos, es uno de los beneficios que usted ofrece en su aviso lo que motiva al cliente a responder positivamente. Si varios le dan la misma respuesta, entonces podrá diseñar su publicidad futura en torno a enfatizar este beneficio ante otros clientes potenciales.

A nadie le importa en qué consiste su producto o servicio. A los clientes solamente les importa lo que puede hacer por ellos.

Cómo escribir anuncios efectivos

Existen varios factores claves para la redacción de anuncios efectivos.

Enfóquese en una sola cosa

La primera clave consiste en enfocarse en un solo producto, servicio, o beneficio. Imagine siempre que un niño va a leer su anuncio y que luego va a referirle a otro lo que usted vende, y las razones por las que sería conveniente comprarle a usted.

Elabore anuncios sencillos, claros y directos. Enfóquese en una sola razón por la que los consumidores deberían responder a su aviso y no a los otros cientos que ven y escuchan cada día.

Enfóquese en lo que hace su producto o servicio

He aquí un triste secretito de los negocios. Nunca lo repetiré lo suficiente. A nadie le gusta admitirlo, pero aquí le va: a nadie le importa en qué consiste su producto o servicio. A los clientes solamente les importa lo que puede hacer por ellos. Lo único que les interesa es cómo puede su producto o servicio mejorar sus vidas o sus trabajos.

La lista de razones y motivaciones que pueden inspirar a la gente a comprar es interminable, pero se pueden reducir a una: mejorar.

Los clientes compran mejoría mañana, tarde y noche. Todo lo que les preocupa es saber si su producto o servicio mejorará sus vidas o sus trabajos de una manera específica, ahora mismo. Cuando redacte un anuncio de cualquier clase, el punto focal debe ser la mejora que ofrece. Y debe quedar clara.

Haga un llamado a la acción inmediata

La segunda clave para escribir anuncios efectivos es comunicar al cliente en perspectiva exactamente qué acción desea usted que emprenda de inmediato: «¡Venga hoy antes de las 9 P.M., mientras duren las existencias!»

He aquí una regla importante: haga más fácil que sus clientes le compren. Asegúrese de que su llamado a la acción sea sencillo y fácil de seguir, especialmente a través de la radio, cuyos oyentes no tienen a mano con qué escribir. Mantenga un mínimo de números, que tienden a confundir a los posibles clientes.

Otra regla importante: no trate de crear una necesidad en sus anuncios. Usted sólo está atendiendo una necesidad que ya existe, que ya tiene el cliente. Puede ser un dolor que desea aliviar, o una carencia que usted se ofrece a satisfacer. Usted se brinda para proveer un beneficio que el cliente ya desea. Su objetivo es utilizar su publicidad para hablar con personas que ya quieren lo que usted vende. El propósito de su anuncio es conseguir que un cliente ya calificado le compre a usted y no a otro, y que compre ahora.

Las tres partes de la fórmula publicitaria efectiva

Existe una fórmula para redactar anuncios efectivos, especialmente para la radio y la televisión.

Primero, usted describe el problema del cliente, o la necesidad que éste quiere satisfacer, o el dolor que quiere aliviar. De esta manera capta inmediatamente la atención del cliente en perspectiva ideal.

El segundo paso es describir la solución, la manera ideal de resolver el problema, satisfacer la necesidad o aliviar el dolor. Esto estimula el deseo de comprar en la mente del prospecto.

En tercer lugar, describirá su producto o servicio como la mejor solución disponible, y finalizará el anuncio con un llamado a la acción. En este paso instará al prospecto a visitar su empresa, o a llamar por teléfono para hacer una cita, o a visitar su página de la Internet, o a emprender cualquier otra acción encaminada a adquirir el producto o servicio inmediatamente. Esto le proporciona al cliente una forma inmediata de obtener la solución o beneficio que desea.

A continuación, un ejemplo sencillo: «Cada día, los conductores sufren graves accidentes automovilísticos cuando sus llantas gastadas no responden en medio del alucinante tráfico de las autopistas (problema/dolor). Disfrute de la paz mental y la seguridad que da el saber que uno conduce sobre llantas nuevas (solución). La compañía de llantas ABC le ofrece precios fabulosos, servicio rápido y técnicos experimentados. Visítenos hoy mismo en 425 Western Avenue o llámenos al 619 555-5555 (llamado a la acción). No lo deje para luego. Actúe hoy. Venga al 425 Western Avenue o haga su cita a través del 619 555-5555. Saldrá más que satisfecho por haber venido».

No se necesita ser un genio de la publicidad para redactar un comercial efectivo. Sencillamente tiene que enfocarse en el beneficio más importante que ofrece, transmitir claramente lo que su producto o servicio hace para mejorar el trabajo o la vida del cliente e informar a éste qué acción debe emprender de inmediato para adquirir su producto o servicio.

Publicidad de respuesta directa

Toda la publicidad que haga para su empresa debe tratarla como «publicidad de respuesta directa». Esto significa que esos anuncios deben provocar respuestas inmediatas de los clientes potenciales. Eso se traduce en ventas inmediatas, hoy mismo. ¡La publicidad creativa vende, y punto! Si sus anuncios no son capaces de provocar una respuesta inmediata, retírelos inmediatamente.

La manera más fácil de ensayar sus avisos comerciales es izarlos en el asta de la bandera y ver si alguien se cuadra a saludar. La forma más efectiva de evaluar el éxito de su publicidad es que atraiga respuestas inmediatas que se conviertan en clientes; clientes que a su vez compren más de su producto o servicio, y que le dejen ganancias superiores al costo de la publicidad.

La práctica conlleva a la perfección

Si usted se mantiene ensayando y evaluando, practicando el método de ensayo y error, preguntando a sus clientes cómo supieron de su compañía y qué les motivó a contactarle o visitarle, podrá desarrollar eventualmente un método o proceso de publicidad que se pague invariablemente a sí mismo. Una vez que ha desarrollado la capacidad de atraer clientes obteniendo ganancias, podrá continuar anunciándose más y más y su negocio continuará creciendo ilimitadamente.

Un último punto en cuanto al mercadeo, publicidad, ventas y servicio al cliente: recuerde siempre sintonizar la emisora radial favorita de sus clientes, la que transmite el programa «¿Qué beneficio me da a mí?»

En resumen, los clientes son egoístas y prácticos. Tienen mil alternativas de dónde escoger. Compran un producto o servicio únicamente si están convencidos de que es la alternativa ideal para ellos en este momento, a este precio, en este lugar, y que no existe ninguna alternativa mejor. También deberá hacerse la pregunta: «¿Qué beneficio doy a mis clientes?»

El objetivo del mercadeo

El mercadeo comprende todo lo que usted hace desde el mismo día en que da inicio a su negocio, incluyendo el escoger un nombre, los productos y servicios y todos los demás elementos de la combinación comercializadora, hasta el momento de la venta. El propósito del mercadeo es hacer innecesario el salir a vender. Si sus esfuerzos de mercadotecnia fueran totalmente efectivos, su cliente potencial entraría por la puerta, con el dinero en la mano, y listo para comprar inmediatamente.

Si sus esfuerzos de mercadotecnia fueran totalmente efectivos, su cliente potencial entraría por la puerta, con el dinero en la mano, y listo para comprar inmediatamente.

Desafortunadamente, esto no es lo común. Por lo general, lo mejor que el mercadeo puede esperar producir es una excelente generación de pistas. Un buen mercadeo puede poner ante su puerta, al otro lado de su teléfono o en su página de la Internet a prospectos calificados, pero desde ese punto en adelante necesita convertir esa pista en una venta y conseguir que le paguen por ella.

El proceso de ventas

Vender puede definirse como todo lo que sucede desde el primer contacto con el cliente potencial hasta la entrega satisfactoria del producto o servicio.

Si su publicidad es efectiva, atraerá clientes potenciales a su compañía. Si utiliza el método de ventas directas, mediante el cual se hacen citas telefónicas para luego visitar personalmente a los clientes, deberá trabajar en la prospección de éstos. Cada una de las partes del proceso profesional de ventas debe concretarse, sin importar cómo hizo contacto por primera vez con el cliente.

Una de las mejores inversiones que podrá hacer en su vida es comprar libros, discos y programas de entrenamiento para vendedores profesionales que le enseñen a alcanzar la excelencia en la prospección y búsqueda de nuevos clientes.

1. Prospección. La primera regla del vendedor es «pasar más tiempo con los mejores prospectos». Su primera tarea en el proceso de prospección es separar a los «prospectos» de los «sospechosos». Su meta en las etapas

iniciales de la primera reunión es determinar si la persona es un prospecto genuino o uno que está solamente «mirando».

Para muchos, visitar establecimientos comerciales es una forma de entretenimiento. Son corteses y agradables y hacen numerosas preguntas, pero no tienen una intención verdadera de comprar en un futuro previsible.

Al trabajar la prospección, usted debe hacer preguntas cuidadosamente planeadas para determinar si esta persona tiene una necesidad auténtica que su producto o servicio puede satisfacer. Dichas preguntas pueden ser diferentes según lo que usted vende y a quién.

Una de las mejores inversiones que podrá hacer en su vida es comprar libros, discos y programas de entrenamiento para vendedores profesionales, que le enseñen a alcanzar la excelencia en la prospección y búsqueda de nuevos clientes.

2. Establecimiento de afinidad y confianza. Los clientes de hoy en día son consentidos, majaderos y veleidosos. Sólo comprarán de alguien que les caiga bien y a quien estimen que también ellos les caen bien. *«No les importa cuánto pueda saber usted hasta que sepan cuánto le importan ellos a usted»*.

Las personas toman decisiones impulsadas por sus emociones, y luego les buscan una justificación lógica. En los primeros minutos con un prospecto, usted debe aplicar los frenos y tomarse el tiempo para forjar un nivel mínimo de confianza y mutuo agrado con la persona. Esto es posible hacerlo mediante preguntas amistosas y prestando luego atención a las respuestas. Es posible establecer afinidad y confianza mostrando un interés genuino en la otra persona, no como cliente, sino justamente como persona.

3. Identificación de las necesidades. En esta parte del proceso de venta, usted deberá preguntar al cliente potencial sobre su ocupación y sus necesidades actuales, así como sus planes para el futuro.

En lugar de intentar persuadir al cliente potencial para que compre su producto, le educará acerca de éste: de qué está compuesto.

Siempre que alguien me pide consejo sobre cuál de mis programas comprar, le pregunto: «¿Qué tipo de trabajo realiza usted actualmente?»

Cuando alguien concurre a la sede de su empresa, quizás la peor pregunta que puede hacerle es: «¿Necesita ayuda?»

Esta pregunta casi siempre genera la siguiente respuesta: «No, gracias, sólo estaba mirando»; tras lo cual la persona generalmente tarda poco en abandonar el lugar.

Una pregunta inicial mucho mejor sería: «¿Hay algo específico en lo que le pueda ayudar hoy?»

También podría decir: «Gracias por su visita», y luego agregar: «¿En qué le puedo servir?»

En la medicina se suele decir que «Una receta sin previo examen y diagnóstico equivale a una negligencia».

Desafortunadamente, la mayoría de los vendedores cometen a diario «negligencias» en la profesión. Comienzan por hablar con el cliente sobre el producto o servicio antes de tomarse el tiempo para efectuar el examen y el diagnóstico.

4. La presentación. Una vez que usted ha establecido afinidad con el cliente potencial e identificado claramente lo que desea, necesita o está buscando, deberá demostrarle por qué su producto o servicio es, considerado en conjunto, la mejor alternativa para él en ese momento.

Utilice lo que se define como una «venta educativa». En lugar de intentar persuadir al cliente potencial para que compre su producto, le educará acerca de éste: de qué está compuesto, cómo funciona y, específicamente, qué podría hacer por el cliente. Usted no le trata de vender, sino que le enseña las ventajas especiales que podría derivar de poseer este producto, se enfoca en ofrecerle al prospecto información de calidad para permitirle evaluar dicha información sin presión alguna.

5. Responder a objeciones. No hay venta sin cuestionamientos o preocupaciones. Un buen cliente deseará saber qué sucederá si compra lo que usted le está vendiendo. El cliente puede tener preguntas o preocupaciones en torno al precio, otras ofertas competitivas, o si se trata del producto apropiado para él en este momento. Y usted debe estar preparado para responder a estas preocupaciones de manera abierta y honrada.

6. Cerrar la venta. Ésta suele ser la parte más estresante de la venta, tanto para el cliente como para el vendedor. Sin embargo, no tiene por qué ser tan difícil. Demanda sencillamente que usted desarrolle dos o tres formas sencillas de pedirle al cliente que tome la decisión de comprar.

a. El cierre de la suposición. Una vez terminada su presentación, usted hace una pregunta como: «¿Le gusta lo que le he mostrado hasta ahora?», o «¿Qué le parece?»

Si el cliente dice algo como: «Parece muy bueno», o «Me parece bien», usted *supone* que la venta se ha cerrado y se comporta exactamente como si el cliente hubiera dicho: «Sí, lo compro».

Entonces le dice: «Muy bien, ¿desea entonces que se lo envuelva?», o «Pues entonces, si no tiene otra pregunta, ¿para cuándo lo necesita?»

b. El cierre de invitación. Usted inquiere: «¿Tiene alguna otra pregunta o preocupación que yo no haya cubierto hasta ahora?»

Cuando el cliente responde «No», procede a cerrar la venta diciendo: «Muy bien, ¿Por qué no lo prueba entonces?» En caso de que esté vendiendo servicios puede preguntar: «¿Qué tal si *nos* prueba entonces?» Pero si está vendiendo un producto tangible, cabe preguntar: «¿Por qué no se lo lleva?», o «¿Por qué no lo compra?»

En todos los casos una vez que usted ha explicado su producto o servicio al cliente y le ha informado cómo puede sacar el mejor partido de él, debe invitarle a tomar la decisión de comprar: «¿Por qué no lo prueba entonces?»

c. El cierre alternativo. Para los clientes, comprar suele resultar más fácil si usted les ofrece una alternativa en lugar de un ultimátum. Por ejemplo: «¿Cuál de estos dos prefiere, el rojo o el azul?», o «¿Cuál le gusta más, el Modelo 25 o el Modelo 30?»

Si solamente tiene un producto, ofrézcale elegir el método de pago: «¿Cómo desea pagar por esto, en efectivo o con tarjeta de crédito?» O también podría ofrecer una diferencia en la entrega: «¿Desea llevárselo consigo o se lo enviamos mañana?»

Existen más de 100 formas de cerrar ventas de diferentes tipos. Según mi experiencia, tras haber entrenado a más de un millón de vendedores, he concluido que sólo se necesita conocer unas siete técnicas de cierre. Una vez

que las ha aprendido y memorizado, las tendrá siempre frescas en su mente para utilizarlas en el momento apropiado.

7. Obtener ventas repetidas y referidos. Inmediatamente después de cerrar una venta, usted podría preguntar: «¿Conoce a alguien más que pueda estar interesado en obtener lo que usted acaba de adquirir?»

A fin de obtener repeticiones del negocio, debe asegurarse de dar seguimiento a la venta con un excelente servicio al cliente, algo de lo que hablaremos un poco más adelante.

Las ventas más fructíferas

La importancia de las repeticiones y referidos se desprende de que son las ventas más fáciles y fructíferas que usted podrá hacer. Una venta a un cliente satisfecho resulta 10 veces más fácil que salir a anunciarse y vender, u obtener un cliente nuevo. Esto quiere decir que una venta repetida toma apenas la décima parte del tiempo, el costo y la energía que demanda una primera venta. Todas las empresas rentables y exitosas se han construido alrededor de la segunda venta (y de la tercera, la cuarta, la quinta y así sucesivamente).

Un referido de un cliente satisfecho constituye una venta 15 veces más fácil que la que resulta de una llamada o visita en frío a un nuevo cliente. Lo cual significa que encontrar un cliente nuevo mediante publicidad, promoción y esfuerzos de venta consume 15 veces el costo y la energía de venderle a alguien que ha sido referido a uno por un cliente satisfecho.

La credibilidad es clave para la venta

Tal vez la palabra más importante para el éxito de un negocio sea «credibilidad». Mientras más alta su credibilidad, más fácil será que alguien acuda a usted para comprar. Y todo lo que usted hace en su interacción con el cliente eleva o reduce su credibilidad. Todo cuenta.

Cuando usted obtiene un referido de un comprador satisfecho, será casi invariablemente un amigo, familiar o socio empresarial de éste. El cliente ya ha establecido un alto nivel de confianza y credibilidad con esa persona. Cuando usted procede a contactar a un referido, cuenta con toda la credibilidad que ha sido previamente establecida por su cliente. Puede decirse que un 95% de la venta se ha concretado ya.

Un consistente servicio al cliente

La tercera parte del desarrollo de una empresa exitosa en el camino a la riqueza, después del mercadeo (generación de pistas), y las ventas (conversión de pistas) consiste en brindar servicio y satisfacción al cliente. Como hemos mencionado antes, virtualmente cualquier compañía puede atraer a un comprador por primera vez. Pero la medida de su efectividad como empresario es su capacidad para lograr que ese cliente regrese a usted con frecuencia y vuelva a comprarle.

Cuando usted procede a contactar a un referido, cuenta con toda la credibilidad que ha sido previamente establecida por su cliente.

Lo que más desean de usted los clientes es que les cumpla sus promesas. Cuando le compraron por primera vez y le entregaron su dinero, usted les hizo ciertas promesas en relación con su producto o servicio. Puede que hayan quedado por escrito, que sólo se hayan conversado, o que quedaran simplemente implícitas en la transacción. Pero es sólo cuando usted cumple sus promesas y el cliente siente que realmente obtuvo aquello por lo que pagó, cuando éste decide continuar comprándole y recomendarle a sus amigos, familiares y asociados.

Los cuatro niveles del servicio al cliente

Existen cuatro niveles en el servicio al cliente. Dónde se encuentre usted en uno de estos niveles determina en gran medida el éxito o el fracaso de su empresa.

1. Usted satisface las expectativas. El primero de estos niveles es el básico, el requisito mínimo para sobrevivir. Sin satisfacer de manera consistente las expectativas de los clientes, no tendrá ninguna posibilidad en un negocio competitivo.

La mayor parte de la irritación y otras emociones negativas en la vida y en los negocios surgen como resultado de «expectativas frustradas». Cuando usted espera obtener algo y sus expectativas no son satisfechas, no importa si sus expectativas están basadas en hechos concretos o en fantasías, de todos modos se enojará. Si alguien le promete encontrarse con usted a cierta hora y usted espera 60 minutos y la persona nunca aparece, la situación le provocará enojo. Sus expectativas se han frustrado y usted se siente decepcionado.

De manera similar los clientes esperan obtener ciertas cosas cuando compran un producto o servicio. Esperan que lo comprado funcione tal como usted les ha prometido. Esperan que usted les trate de manera educada y cortés. Esperan que sus procedimientos de facturación y pago se ajusten a la verdad. Esperan cuando le dan su dinero que les devuelva el cambio correcto. Esperan que el producto esté limpio y presentable. Y esperan que, si tienen una pregunta, alguien responda el teléfono y les ofrezca una respuesta completa y precisa, en un tono de voz positivo y amable.

Algunas expectativas de los clientes son *explícitas*; están claras y forman parte de su oferta. Otras están *implícitas*, como las de que usted les trate con cortesía. De éstas no se habla ni se ponen por escrito, pero existen. No satisfacer las expectativas de cualquier índole que tenga un cliente podría ahuyentarle y frustrar los deseos suyos de volver a hacer negocios con él.

2. Usted excede las expectativas. Aquí usted hace algo durante la venta, o después de ella, que desborda lo que el cliente esperaba. El acto de exceder las expectativas pone una sonrisa en el rostro del cliente. Le produce una sensación cálida y positiva hacia usted, pues le ha hecho feliz.

En una economía competitiva, todo el éxito y el crecimiento de los negocios demandan exceder constantemente las expectativas de sus clientes, tanto implícitas como explícitas. Esto requiere, por supuesto, tener claro lo que esperan, de manera que pueda sobrepasar esos límites.

Cerca de donde vivo hay un restaurante que siempre está lleno, y lo ha estado durante los 15 años que lleva abierto. Muchos otros ofrecen comida de similar calidad, pero éste siempre está lleno ¿Por qué?

He aquí una razón. Desde su primer mes en operación, el gerente se dedicó a hacer llamadas telefónicas al azar a personas que habían cenado allí. Al llamar para hacer una reservación, les pedía su nombre y su número telefónico. Un par de días después de su visita, el gerente les telefoneaba para preguntarles: «¿Cómo estuvo todo durante su visita?»

No he estado en ningún otro restaurante que utilizara esta estrategia. Sin embargo, ayuda a conquistar al cliente. En la mayoría de los casos, mis comentarios han sido positivos. En algunas ocasiones he tenido algún problema con un plato particular. Entonces en mi siguiente visita siempre me han servido un hors d'oeuvre, un postre, o hasta una botella de vino como

cortesía de la casa. Y me han explicado que querían agradecer así mis sinceros comentarios para ayudarles a mejorar en el futuro.

La clientela de este restaurante es muy leal. Siempre regresan a él. Y llevan a sus amigos y familiares, que también se convierten en regulares. Como decía, siempre está lleno, y esto se debe a que excede las expectativas, incluso con el pequeño gesto de llamar posteriormente a los comensales para conocer sus opiniones.

3. Usted deleita a sus clientes. Esto sucede cuando usted hace algo más que exceder las expectativas. Usted deleita a sus clientes cuando su compañía realiza un esfuerzo extra, cuando hace algo que va mucho más allá de lo que ellos podrían imaginar que haría. Algo que se recibe como una agradable sorpresa.

Por ejemplo, cuando alguna dama va de compras a las tiendas Nordstrom y se siente indecisa entre tres vestidos, la vendedora le recomendará que compre los tres, se los lleve a casa, le pida su opinión a su esposo y luego devuelva los que a él no le gustaron.

Nordstrom contempla en su política de garantías un reembolso del 100%, sin cuestionamientos. Usted puede comprar cualquier cosa en una tienda Nordstrom, situada en cualquier lugar, y devolverla en cualquier momento. Le reembolsarán el importe total, sin presiones ni preguntas. Por ésta, entre otras razones, quienes compran en Nordstrom lo hacen a manos llenas. La compañía deleita consistentemente a sus clientes al hacer del acto de ir de compras algo tan fácil y agradable.

4. Usted asombra a sus clientes. Esto ocurre cuando usted hace algo tan inimaginable que sus clientes resplandecen como un árbol de Navidad, y quedan tan entusiasmados e impresionados que corren a contárselo a todo el que conocen.

Federal Express tiene un lema: «Cuando su paquete tiene que llegar absolutamente, inexcusablemente, de la noche a la mañana». Por esta razón, aquellos que tienen urgente necesidad de que una carta o paquete sea entregado a tiempo, utilizan Federal Express, haciendo así coro a una melodía de 50 mil millones de dólares anuales.

Hace ya algún tiempo, una ventisca de nieve cerró los pasos montañosos entre Denver y Breckenridge, Colorado. Federal Express se había

comprometido a entregar un paquete urgente a una empresa en Breckenridge. Por iniciativa propia, el gerente de la oficina local de FedEx arrendó un helicóptero a un costo de 7,500 dólares para volar sobre la montaña, aterrizar en el estacionamiento de la empresa y entregar el paquete.

Cuando el propietario del negocio le manifestó su asombro y su deleite, el representante de Federal Express respondió: «Para nosotros cumplir nuestras promesas de entrega vale más que cualquier dinero». Y emprendió el vuelo de regreso. Esta historia se ha repetido miles de veces, y ha generado millones y hasta miles de millones de dólares en nuevos negocios para FedEx.

Cuando usted hace un esfuerzo especial para asombrar a sus clientes, preparando para ellos algo que no imaginarían que haría una compañía «normal», crea en el cliente una buena voluntad y una lealtad capaces de producir negocios para usted un año tras otro.

Stew Leonard, quien en Norwalk, Connecticut, convirtió la tienda de productos lácteos y perecederos Stew Leonard Dairy Store en una de las más exitosas operaciones de venta de comestibles del mundo, lo consiguió sobre la base de un increíble servicio al cliente.

En una enorme roca colocada a la entrada de la tienda hizo grabar el principio Stew Leonard de servicio al cliente, que he parafraseado antes en este libro: «Regla número 1: ¡El cliente siempre tiene la razón! Regla número 2: Si el cliente alguna vez no tiene la razón, vuelva a leer la Regla número 1».

Leonard tuvo una revelación al principio de su carrera. Mediante encuestas, calculó que un cliente leal que comprara en su supermercado gastaría unos 100 dólares por visita, y lo visitaría unas 50 veces al año. También descubrió que el cliente promedio, siempre que estuviera satisfecho con el servicio, se mantendría comprando en su establecimiento por unos diez años. Con un rápido cálculo ($100 x 50 x 10 = $50,000) concluyó que cada persona que entrara en su tienda podía convertirse en un cliente que en 10 años le comprara $50,000.

Desde ese momento, cada persona que trabajara en el supermercado, desempeñando cualquier tarea, era entrenada para imaginar que todos los clientes llevaban en la frente un rótulo: «$50,000». En consecuencia, a cada uno se le trataba como si estuviera allí para llevar $50,000 en víveres y fuera un cliente extraordinariamente valioso. La estrategia fue bien recompensada.

La oferta de Stew Leonard no pasa de 2,000 artículos. Pero venden más de esos 2,000 artículos individualmente que cualquier otro establecimiento comercial en el mundo.

Y la gente sigue acudiendo año tras año, para experimentar el fabuloso servicio al cliente y también para llevar con ellos a sus amigos.

Una pregunta capital

Fred Reichheld, de la corporación Bain & Company, escribió en 2006 un libro titulado *The Ultimate Question* (La pregunta capital). Él y sus colegas estuvieron investigando el mercado durante muchos años, entrevistando de diversas formas a los consumidores a fin de determinar métodos que pudieran incrementar su satisfacción.

Al cabo de varios años de investigaciones con miles de clientes, él concluyó que la pregunta más importante, aquella que era destilación de todas las demás preguntas y todas las demás encuestas, era: «¿Nos recomendaría usted a otras personas?»

La pregunta que era destilación de todas las demás preguntas y todas las demás encuestas, era: *«¿Nos recomendaría usted a otras personas?»*

En el análisis final, la verdadera medida del éxito de una empresa, la evaluación real de los productos y servicios vendidos, se resume en la respuesta a esa pregunta:

«¿Nos recomendaría usted a otros?»

Reicheld y sus colegas instituyeron entonces una encuesta que, basada en una escala del uno al diez, preguntaría a los clientes cuán inclinados se sentían a recomendarles a otras personas.

Así descubrieron que el 85% de sus nuevos negocios provenía de quienes habían respondido a este sondeo con un 9 o un 10.

Ellos denominan a esta pregunta «la pregunta capital». Creo que es uno de los grandes descubrimientos que se han hecho en lo referente a la comprensión del mundo de los negocios, el mercadeo y el servicio al cliente. Esta pregunta capital puede convertirse en su punto focal y en la medida de todas sus operaciones empresariales, especialmente todas sus interacciones con los clientes. Su meta debe ser que todos los clientes le califiquen con un 9 ó un 10 al responder la pregunta: «¿Nos recomendaría usted a otros?»

Los momentos de la verdad

En 1981 Jan Carlzon asumió la presidencia de la atribulada aerolínea Scandinavian Airlines System (SAS). La compañía había desarrollado una mala reputación en cuanto a calidad y servicio al cliente, y estaba perdiendo dinero. Carlzon fue llamado para salvarla.

Él tomó la pirámide corporativa, con el presidente en la cúspide y el personal en la base, y la puso de cabeza. Anunció a la compañía que, a partir de aquel día, los que trabajaban directamente con los clientes, tanto a nivel personal como por vía telefónica, estarían en la cúspide de la pirámide, mientras que el presidente, los ejecutivos y todos los demás trabajarían para ellos. Todos en la compañía, incluyendo a Carlzon, se encontraban más abajo en la pirámide que quienes trabajaban con la clientela.

Carlzon empezó a considerar cada contacto con un cliente «un momento de la verdad» (un término acuñado por Richard Norman en su libro *Service Management* [Gerencia de servicio]). Dijo que cada vez que un cliente entrara en contacto con alguien de SAS, sería un momento de la verdad, ya que determinaría si esa persona utilizaría en el futuro a esa empresa o a otra.

Cada persona en la compañía tenía potestad para hacer todo lo posible a fin de convertir cada contacto con un cliente en un «momento de la verdad» positivo. Su trabajo no era meramente satisfacer las expectativas, sino sobrepasarlas y asombrar y deleitar a los clientes en todas las formas posibles.

Mediante la implementación de esta filosofía en toda la compañía, el personal de Scandinavian Airlines System consiguió que su empresa se recuperara. Pasó de perder dinero a ser una compañía altamente rentable; de ser criticada por los clientes a convertirse en una de las aerolíneas más aclamadas de Europa. Al concentrarse en el servicio al cliente, en asegurar una alta calificación en la respuesta a la pregunta capital, «¿Nos recomendaría usted a otros?» Carlzon y su equipo crearon un milagro del mercadeo moderno.

La importancia de los sistemas

El cliente es la persona más importante de su empresa. Sin él, no hay negocio. Para que su negocio crezca, usted necesita más y mejor clientela; necesita atraer a personas que le compren y que traigan con ellas a sus amigos. Y también necesita convencerlos para que compren más cada vez y con más frecuencia. En todos los casos se trata del cliente, el cliente y el cliente.

Para asegurar un número elevado, constante y creciente de clientes usted debe ensayar y evaluar constantemente cada parte de su gestión de mercadeo. Debe cotejar continuamente su empresa con las cuatro claves de la estrategia de mercadeo. Tiene que mejorar sistemáticamente en todas las áreas y actividades de su proceso de ventas. Un mínimo cambio puede mejorar de manera significativa los resultados y la rentabilidad de su compañía.

Su política de servicio al cliente

Para mercadear, anunciarse y vender efectivamente, necesita crear sistemas que le permitan evaluar la efectividad de todo lo que hace. Le hacen falta sistemas que le permitan saber con exactitud lo que cada empleado hará en cada contacto con un cliente. Precisa tener guiones escritos de modo que todo el que conteste un teléfono diga exactamente lo mismo; planes detallados para que todos los clientes sean tratados en una forma cálida, cortés y profesional. Necesita sistemas en todas las partes de su empresa para asegurar que todas las experiencias de los compradores con usted sean excelentes en todos los aspectos.

Para asegurar un número elevado, constante y creciente de clientes usted debe ensayar y evaluar constantemente cada parte de su gestión de mercadeo.

De igual modo, es menester que disponga de una política de servicio al cliente que precise por escrito cómo deben ser tratados exactamente éstos en cualquier circunstancia. Su meta es crear en cada interacción una «experiencia insuperable del cliente». El objetivo de su sistema de servicio al cliente debe ser asegurar que las personas se sientan deleitadas y asombradas en su experiencia al tratar con usted y con su compañía.

Destáquese en lo elemental

El éxito en los negocios es algo a la vez sencillo y difícil. Es sencillo por cuanto consiste en ofrecer a los clientes un producto o servicio que desean, necesitan y por el cual están dispuestos a pagar. Es sencillo en el sentido de que todo lo que reclama el cliente es ser tratado en una forma cálida, amistosa y cortés, tal como le gustaría ser tratado a usted si fuera un comprador. Y también es sencillo porque usted ofrece a su clientela el servicio que espera y luego se esfuerza constantemente por superar esas expectativas.

Vender es difícil y complicado debido a que trabajamos en un mundo competitivo y que cambia con rapidez. Cualquier cosa que usted haga hoy y que funcione será pronto copiada por la competencia. Pero al mismo tiempo, pronto será obsoleta y deberá ser reemplazada por algo mejor, más rápido y más barato.

La buena noticia es que usted dispone de todo el talento y la capacidad que necesita para levantar y operar una empresa de éxito. Cuenta con toda la inteligencia y la creatividad que se requiere para atraer a clientes potenciales, convertirlos en clientes satisfechos y luego brindarles servicios de manera que vuelvan una y otra vez y que traigan a sus amigos.

Dedicarse a un mejoramiento continuo e incesante en cada una de estas áreas garantizará virtualmente un negocio saludable, creciente y próspero. Y podrá avanzar confiado por el camino hacia la riqueza.

Ejercicios para la acción

1. Decídase a invertir de ahora en adelante el 50% o más de su tiempo en la adquisición de clientes. Haga de esto el foco central de la actividad de todos en su empresa.
2. Determine cuánto está gastando para «comprar clientes» y cuánto más puede permitirse invertir.
3. Ensaye y evalúe toda su publicidad y métodos de promoción para asegurarse de que le salen «gratis», en el sentido de que se pagan a sí mismos y dejan ganancias adicionales.
4. Analice su proceso de ventas y asegúrese de que todos los que están tratando con alguna pista o algún cliente estén minuciosamente

entrenados para convertir en ventas tantas pistas como sean posibles.

5. Establezca una política de servicio al cliente y asegúrese de que todos en su compañía conozcan exactamente qué hacer y qué decir en cada contacto con un comprador.
6. Identifique su más importante ventaja competitiva, su «proposición exclusiva de venta», y construya alrededor de ella su publicidad, su promoción y sus esfuerzos de venta.
7. Determine lo que tendrá que hacer para que su cliente le califique con un 9 ó un 10 en su respuesta a la pregunta: «Basado en su experiencia con nosotros, ¿Nos recomendaría usted a otros?»

CAPÍTULO CINCO

Llegar vendiendo a la cima

Lo más espinoso que tiene el poder de la confianza es que es muy difícil de construir y muy fácil de destruir. La esencia de la creación de confianza radica en enfatizar las similitudes entre usted y el cliente.

— Thomas J. Watson, Padre

Desde el día en que usted da inicio a su empresa hasta el día de su jubilación, está de algún modo vendiendo. No importa cuál sea su jerarquía, usted es un «vendedor». Está vendiendo sus productos o servicios, vendiéndose a los bancos para que le presten su dinero, vendiéndose a los suministradores para que le den crédito y buenos precios, y vendiendo al público la idea de que debe trabajar para usted y no para otros. La única pregunta es: «¿Cuán hábil es usted como vendedor?»

¿Se ha preguntado por qué algunos vendedores tienen más éxito que otros? ¿Por qué algunos ganan más dinero, viven en casas más cómodas, conducen autos más nuevos y cenan en mejores restaurantes? ¿Se ha preguntado por qué algunos llegan a la cima de sus carreras de vendedores en pocos meses o años, y se ganan el respeto y la estimación de las personas importantes que les rodean? ¿Ha deseado alguna vez lograr los mismos resultados?

¡Bienvenido al club! Todos deseamos tener éxito, una vida cómoda con una familia grande, buenos ingresos, un bonito automóvil y un futuro maravilloso. En las próximas páginas usted descubrirá cómo puede convertirse en uno de los vendedores más productivos y mejor pagados de su profesión. Aprenderá los secretos del éxito tal como los practican los vendedores profesionales más felices y mejor remunerados en todos los campos. Aprenderá a

aventajar a sus competidores y a convertirse en uno de los más respetados de su industria.

La buena noticia es que usted posee el potencial, ahora mismo, con sus actuales talentos y habilidades, para ser mucho, mucho mejor que nunca antes. Cualquier otra cosa que cualquier otro haya hecho, también usted la puede hacer, si lo desea fervientemente y está dispuesto a trabajar el tiempo necesario.

La buena noticia es que usted posee el potencial ahora mismo, con sus actuales talentos y habilidades, para ser mucho, mucho mejor que nunca antes.

La hora de la seriedad

El punto de giro en su carrera tiene lugar cuando usted decide finalmente *trabajar en serio*. Muchas personas flotan a la deriva durante años en el campo de las ventas, logrando niveles mediocres de rendimiento y obteniendo recompensas igualmente mediocres. Pero entonces algo les sucede. De alguna manera se entusiasman. A veces se enojan. Otras veces ven que a personas no mucho más talentosas les va mucho mejor. En ese momento, al margen de la razón que tengan, se hacen un firme compromiso de que su futuro será diferente a su pasado. Empiezan a trabajar *en serio*.

El punto de giro hacia un crecimiento de las ventas en su empresa sobreviene cuando usted toma finalmente la decisión de convertirse en uno de los mejores en su campo. Uno se decide a pagar cualquier precio, a hacer el esfuerzo que tenga que hacer, a desarrollar la cualidad o habilidad que necesite desarrollar, y a superar cualquier obstáculo que necesite superar para ascender hasta la cima de la profesión de vendedor.

Pague el precio de la preparación

Nadie alcanza la excelencia como vendedor por accidente. Esto sólo ocurre por diseño. Se empieza por tomar la decisión de llegar a ser excelente y luego se crea un plan. Se planifica un curso de acción. Se organiza cada día, cada semana y cada mes como parte de un proceso continuo de crecimiento y desarrollo profesionales.

Como dijera una vez el famoso entrenador de fútbol americano de la Universidad de Alabama, Paul «El Oso» Bryant: *«Lo que cuenta no es la voluntad de ganar. Prácticamente todo el mundo quiere ser el ganador. Pero lo que hace a los campeones es la voluntad para prepararse con vistas a la victoria».*

Para alcanzar la excelencia como vendedor, usted debe tomar una decisión firme, inequívoca, de ser el mejor en lo que hace. Debe decidirse a ingresar en el 10% élite de quienes más volumen de ventas acumulan. Usted debe fijarse como meta general un rendimiento superlativo, y no rendirse hasta que lo logre.

Recuerde: todos los que hoy se encuentran en ese 10% líder estuvieron alguna vez en el 10% de la cola. Todos los que hoy marchan al frente de esta profesión estuvieron alguna vez a la zaga. Todos los que hoy encabezan la fila comenzaron al final de ella.

Lo que otros han hecho, usted puede hacerlo

Dijo una vez Abraham Lincoln: *«El hecho de que algunos tengan un gran éxito es una evidencia de que también otros pueden tenerlo».*

La ley de causa y efecto postula que «por cada efecto en su vida, hay una causa específica».

Si usted es capaz de identificar los efectos que desea —cifras más elevadas de ventas, de ingresos, mayores utilidades, más éxito, respeto y estima de parte de los demás— puede remontarse a lo que hicieron otras personas de éxito que empezaron desde abajo para alcanzar esas metas. Cuando usted hace una y otra vez lo mismo que han hecho empresarios exitosos, acabará teniendo los mismos resultados

La Ley del Mejoramiento Progresivo yace en la raíz de todo gran éxito en la vida. Dicha ley postula que toda gran conquista es una acumulación de cientos y hasta miles de minúsculos esfuerzos que nadie ve ni aprecia. Pero su acumulación, día tras día, semana tras semana y mes tras mes resulta en una carrera y una vida extraordinarias.

El poeta Henry Wordsworth Longfellow escribió:

Las alturas por grandes hombres conquistadas
no se alcanzaron con repentino vuelo.
Ellos, mientras dormían sus compañeros
buscando las alturas se esforzaban.

Dominar algo demanda un largo y arduo trabajo

He aquí una magnífica regla para alcanzar la excelencia personal: *«Cualquier cosa que amerita ser bien hecha, amerita ser mal hecha al principio, y a menudo hacerla mal varias veces, hasta llegar a dominarla».*

Cuando usted aprenda un nuevo método o técnica de ventas, decídase a intentarlo 5 ó 10 veces antes de evaluar si funciona o no. Invariablemente, la primera vez que uno intenta algo nuevo, no lo hace bien. Una de las razones principales del fracaso y la mediocridad es que cuando se hace algo mal la primera vez y no funciona, se suele renunciar a hacerlo. Como resultado no se mejora y se avanza muy poco o nada.

Cuando usted aprenda un nuevo método o técnica de ventas, decídase a intentarlo 5 ó 10 veces antes de evaluar si funciona o no.

Pero así no se desempeñará usted. Ha tomado la decisión de alcanzar la excelencia como vendedor. Sabe que cualquier cosa que otro haya hecho, también usted puede hacerla. Sabe que no hay barreras a lo que puede lograr excepto aquellas que levante en su mente.

También sabe que puede aprender cualquier cosa que necesite para lograr cualquier meta que se fije. Y sabe que cualquier cosa que algún otro haya aprendido y practicado, también usted puede aprenderla y practicarla hasta que la domine.

Comprométase con la excelencia

Comprométase hoy a leer cuanto libro le pueda ayudar en su campo. Escuche en su automóvil programas educativos en formatos de audio mientras conduce de un lugar a otro. Acumule todo el entrenamiento que pueda, tanto el que ofrezca su compañía como el ofrecido por otras compañías especializadas en entrenar a vendedores. No cese nunca de aprender y mejorar.

Su decisión de convertirse en un vendedor intachablemente excelente tendrá tal vez mayor efecto sobre la renta de su empresa y sus ganancias que cualquier otra decisión que adopte.

El hecho es que solamente podrá tener éxito y ser feliz con su compañía cuando esté convencido de que puede vender bien en cualquier mercado. Y esto depende por completo de usted.

Asuma el control de los resultados de sus ventas

Cuando uno inicia una compañía, asume el control absoluto de su destino financiero. Se convierte en alguien que *ninguna* otra empresa puede emplear. Desde ese día en adelante, el mayor error que podría cometer es pensar que trabaja para cualquier otro que no sea usted mismo.

Una actitud de autoempleo es el fundamento de la autosuficiencia y el poder personal.

Desde el momento en que funda su primera empresa hasta que se jubila, usted es su propio empleado. Es el presidente de su propia compañía, el arquitecto y amo de su destino.

Esta actitud de autoempleo se manifiesta en la aceptación de un alto nivel de *responsabilidad personal* por todas las áreas de su vida. Es la cualidad central del alto rendimiento y la efectividad personal. Una actitud de autoempleo es el fundamento de la autosuficiencia y el poder personal.

Como presidente de su compañía usted es totalmente responsable por todos sus aspectos. Ejerce el sumo control del mercadeo y de las ventas, la producción, la distribución, el control de calidad y la satisfacción al cliente. También es el responsable del entrenamiento y el desarrollo, de la actualización de sus capacidades y habilidades, así como de las de su personal.

Usted controla sus ingresos

Debe recibir un pago en proporción directa a su rendimiento y sus resultados. Es plenamente responsable de su producción y aporte. Es usted quien determina sus propios ingresos y diseña su futuro, día por día.

Aquellos que tienen superioridad en cualquier campo aceptan plena responsabilidad por sus vidas y su trabajo. Rehúsan inventar excusas o culpar a otros por sus problemas. Creen, como dijera el presidente Harry Truman, que «La cadena se detiene aquí».

Los mejores vendedores en todos los campos parecen tener sentimientos de elevada autoestima, autosuficiencia y responsabilidad de sí mismos. Se ven completamente en control de sus propias vidas. Nunca se quejan, y nunca

dan explicaciones. Si hay algo en sus vidas que no les gusta, se esfuerzan por cambiarlo.

Los mejores empresarios están donde están y son lo que son gracias a sí mismos. Usted está donde está hoy como resultado de sus elecciones y decisiones pasadas. Si hay alguna parte de su vida con la que no está satisfecho, siempre tiene la libertad de escoger mejores alternativas y tomar mejores decisiones.

Conviértase en el amo del cambio

Resuelva hoy convertirse en *amo* del cambio en lugar de *víctima* de él. Decídase a ser un *creador* de circunstancias y no una *criatura* de las circunstancias; a tomar el pleno control de su vida y de sus ventas. Sea proactivo en lugar de reactivo. Su actitud responsable de sí mismo, el verse como alguien que está en pleno control de los resultados de sus ventas, hará más por proporcionarle los sentimientos de seguridad en sí mismo y poder personal que quizás cualquier otra decisión que pueda tomar. Repítase durante el día: «¡Soy responsable! ¡Soy responsable!»

Comprometerse a alcanzar la excelencia como vendedor, a convertirse en uno de los mejores vendedores de su campo, en combinación con una actitud de responsabilidad por sí mismo, le hará indetenible en su esfera de negocios. Y ser un vendedor excelente garantizará su éxito.

Desarrolle en sus ventas la ventaja ganadora

Uno de los más grandes principios empresariales descubiertos en el siglo XX es el «Concepto de la ventaja ganadora». Este concepto postula que *«Pequeñas diferencias en la capacidad pueden traducirse en grandes diferencias en los resultados»*.

Los mejores vendedores han desarrollado pequeñas «ventajas ganadoras» que se traducen en enormes diferencias en los resultados de sus ventas. Es por eso que el 20% élite de los vendedores realiza el 80% de las ventas y gana, como promedio, de 10 a 15 veces lo que percibe el 80% restante.

Esta regla 80/20 se aplica también de otra manera a la actividad de ventas. El 80% del éxito en este campo es *psicológico*. Sólo un 20% es técnico. Solamente el 20% está contenido en el conocimiento de los productos y las habilidades específicas de los vendedores que usted puede aprender. El 80% restante de sus ventas y sus ingresos será determinado por su actitud y su personalidad.

Piense como triunfador

Los vendedores mejor pagados tienen ciertas actitudes y cualidades comunes en cuanto a cómo piensan. Cuando usted empieza a pensar como los mejores vendedores y desarrolla las mismas actitudes que ellos, pronto estará cerrando más ventas, y más fácilmente que nunca. Y tampoco tardará en generar los mismos niveles de ganancias.

Se han invertido millones de dólares y se ha probado a miles de vendedores para descubrir las cualidades que mejor permitirían predecir altos niveles de éxito en la actividad de ventas. El doctor Martin Seligman, de la Universidad de Pennsylvania, que realizó tales estudios durante veintidós años, concluyó que los vendedores mejor pagados son mucho más optimistas que el vendedor medio.

La cualidad del *optimismo*, de tener una actitud mental positiva, es un indicador más preciso del éxito futuro que cualquier otra posible unidad de medida.

La cualidad del *optimismo*, de tener una actitud mental positiva, es un indicador más preciso del éxito futuro que cualquier otra posible unidad de medida. Optimismo quiere decir que usted tiene una actitud general positiva y constructiva hacia su vida y su trabajo.

Desarrolle una actitud mental positiva

Una actitud mental positiva se ha definido como «una respuesta positiva al estrés».

Cualquiera puede ser positivo y optimista cuando las cosas van bien. Es sólo cuando uno enfrenta las inevitables altas y bajas del rechazo y el desencanto que puede demostrar de qué madera está hecho.

Epícteto, el gran filósofo griego, sentenció: «Las circunstancias no hacen al hombre. Simplemente lo revelan a sí mismo».

Hay tres cualidades que conducen a una positiva actitud mental. Las tres se pueden aprender. Y cada una es demostrada por los vendedores mejor pagados de todas las profesiones. Son cualidades que pueden ser adquiridas con la práctica y la repetición.

Manténgase hambriento

En primer lugar, los mejores vendedores son *ambiciosos*. Tienen hambre de éxito. Se ven como personas capaces de ser los mejores en su campo. Están decididos a entrar en el 20% élite de sus profesiones, y luego en el 10% superior. Saben que cualquier cosa que alguien haya hecho, también ellos la pueden hacer.

Los mejores vendedores creen que *merecen* ser los mejores y disfrutar de las recompensas que trae el éxito en su actividad. La palabra *merecer* proviene de dos palabras latinas que significan «por el servicio». Saben que merecen cualquier cosa que puedan lograr sirviendo a los demás, ayudando a los clientes a adquirir productos y servicios que puedan mejorar sus vidas y su trabajo.

Los vendedores de élite ven su capacidad para vender y los resultados de sus ventas como peldaños hacia mayores logros y hacia el éxito financiero. En consecuencia, se fijan normas elevadas. Están decididos a ser cada vez mejores y a vender cada vez más.

Haga aquello que más tema

La segunda actitud o cualidad que conduce al optimismo y al éxito en las ventas es la valentía: los mejores vendedores son *valientes*. Trabajan constantemente para confrontar sus temores, especialmente los temores al fracaso y al rechazo que mantienen anclada a la mayoría.

Dijo Vincent van Gogh: «La clave del éxito consiste en que uno *se haga el hábito de hacer a lo largo de toda su vida aquellas cosas que teme*». Y Ralph Waldo Emerson escribió: «Hágase el hábito de hacer a lo largo de su vida las cosas a las que más tema. Si es capaz de hacer aquello que teme, el temor seguramente morirá».

La persona promedio evade y evita las cosas que le asustan. El vendedor superior, en cambio, da la cara al temor y lo confronta.

¿Le inspira temor dedicarse a buscar clientes potenciales? Entonces oblíguese a hacerlo, por teléfono y personalmente, una y otra vez hasta que el temor acabe desapareciendo.

La razón *principal* por la que los vendedores fracasan o se quedan en la mediocridad es el temor al rechazo, el temor de dirigirse a extraños. Usted puede superar estos temores si comprende que el rechazo no es algo personal.

Nadie puede rechazarle como persona. Solamente pueden rechazar su acercamiento inicial con un nuevo producto o servicio. Ningún cliente potencial *le conoce* lo suficiente como para rechazarlo como individuo.

Fue el filósofo griego Aristóteles quien dijo: «La manera de desarrollar una cualidad, cuando no se tiene, es actuar en todas las ocasiones en que se exige esa cualidad como si ya se tuviera».

La manera de liberarse de todos los temores en sus actividades de ventas es actuar en todos los sentidos como si ya los temores no existieran. Mientras más valiente y seguro de sí mismo llegue a ser, más optimista será, y más positiva su actitud.

Haga un compromiso total

La tercera actitud o cualidad de los mejores vendedores es el *compromiso*. Los vendedores de élite están totalmente comprometidos con sus compañías, con sus productos y servicios, con sus clientes y consigo mismos. Están totalmente comprometidos de corazón a hacer lo que hacen, y a hacerlo bien.

Cuando el entusiasmo que usted siente por la calidad de lo que vende es transferido al cliente, la venta está cerrada.

Quizás la palabra más importante en el campo de las ventas es «interesarse». Los clientes actuales son más sofisticados y exigentes que nunca, y sólo le comprarán a alguien que perciban que realmente *se interesa* por ellos y su situación.

Mientras mayor sea su compromiso con lo que vende, más se interesará por los demás. Y mientras más se interese por ellos y por cómo su producto

o servicio puede ayudarles a mejorar sus vidas o su trabajo, más fácil le será vender.

Este interés por el cliente se traduce en entusiasmo. Y al acto de vender se le ha definido muchas veces como una «transferencia de entusiasmo». Cuando el entusiasmo que usted siente por la calidad de lo que vende es transferido al cliente, la venta está cerrada.

Nunca verá a un buen vendedor limitarse a chapotear en la profesión. Están plenamente comprometidos con la importancia y el valor de lo que hacen. Comienzan su jornada un poco más temprano, trabajan esforzándose un poco más, y se quedan hasta un poco más tarde. Se aprenden la información de su producto o servicio por dentro y por fuera. Y cuando venden, lo hacen con el corazón, de modo que sus clientes experimenten su propia seguridad y entusiasmo y se sientan más fácilmente animados a comprar.

Sea el mejor en las ventas

Súmese al «círculo de los triunfadores» en la actividad de ventas. Desarrolle las «ventajas ganadoras» en su profesión. Desarrolle especialmente la actitud y la personalidad de los profesionales más realizados y de mejor rendimiento en su campo.

Desarrolle la cualidad de la *valentía*, actuando, en cualquier situación en que pueda sentirse nervioso o inseguro, como si el fracaso fuera imposible.

Sea positivo, optimista, y seguro de sí mismo. Sea *ambicioso* para sí mismo y para su empresa; fíjese normas elevadas en cuanto a lo que puede lograr.

Desarrolle la cualidad de la *valentía* actuando, en cualquier situación en que pueda sentirse nervioso o inseguro, como si el fracaso fuera imposible. Como aconsejara Emerson, haga las cosas que más teme y el temor seguramente morirá.

Comprométase de todo corazón con su profesión, a ser el mejor y a hacer el mejor trabajo posible. Comunique claramente a sus clientes que de verdad le interesa ayudarles a mejorar sus vidas y su trabajo.

Cambie con los tiempos

La actividad de ventas ha cambiado drásticamente en los últimos años, y usted también tendrá que cambiar si desea maximizar las suyas.

En las décadas de 1950 y 1960, los clientes eran relativamente poco complicados. La selección de productos y servicios era limitada. El vendedor conocía más de ellos que el cliente. Como resultado, al vender se ponía todo el énfasis en el acercamiento y la metodología de ventas, en hablar para convencer a las personas de que compraran.

Entonces, las ventas se basaban en el modelo AIDA: *atención, interés, deseo* y *acción*. El vendedor decía algo para captar la *atención* del cliente; despertaba su interés explicándole las características; incitaba su *deseo* dándole a conocer los beneficios; y entonces le hacía un llamado a la *acción* y cerraba la venta.

Para la década de los 70, los clientes eran ya mucho más conocedores, sofisticados, experimentados y exigentes. Los requisitos para una venta efectiva cambiaron del antiguo modelo a uno nuevo. La clave para entender ese nuevo modelo es comprender que las relaciones son ahora más importantes que cualquier otra cosa en las ventas profesionales.

Las relaciones lo son todo

Este nuevo modelo de ventas consta de cuatro partes.

La primera, que determina el 40% de la transacción consiste en desarrollar una relación de alta confiabilidad entre usted y el cliente potencial. La confianza es el adhesivo que mantiene cohesionadas las relaciones de un vendedor. Es el fundamento de sus vínculos con sus clientes, el cimiento que usted debe echar antes de que pueda intentar vender su producto o servicio.

La segunda parte de este nuevo modelo de ventas, que representa un 30% del proceso, es identificar con precisión las verdaderas necesidades del cliente en relación con lo que usted vende, o los problemas reales que su producto o servicio puede solucionar.

La manera de desarrollar la confianza es hacer preguntas relacionadas con las necesidades del cliente y luego escuchar atentamente las respuestas. Mientras más preguntas haga y más cuidadosamente escuche, más confiará el

posible comprador en usted. Y mientras más confíe en usted, más se abrirá y explayará acerca de sus verdaderas necesidades, aspiraciones y deseos.

En la actualidad, la regla de oro del éxito para un vendedor es ésta: «Escuchar fomenta la confianza». Cuando usted escucha con atención, sin interrumpir, su cliente se siente más importante y valorado. Su autoestima se incrementa, usted le empieza a caer mejor y se comporta más abiertamente y propenso a hacer negocios.

Si usted le agrada al cliente, los detalles no se interpondrán. Pero en caso contrario, los detalles le harán tropezar a cada paso.

La tercera parte del nuevo modelo de ventas, al que corresponde un 20% del proceso, es la *presentación*. Sin embargo, en una presentación profesional uno se enfoca exclusivamente en demostrar al cliente que sus necesidades pueden ser satisfechas o sus problemas resueltos con las características y beneficios exclusivos del producto o servicio que usted está vendiendo. Su presentación no es «genérica». Debe ser cuidadosamente elaborada y ajustada para responder específicamente a lo que su cliente le ha informado durante las etapas iniciales de la conversación.

La parte final del nuevo modelo de ventas es la *confirmación* o fase de cierre. Esta es una parte relativamente breve de la transacción, el 10% final. Si ha conseguido crear confianza, ha aclarado las necesidades y presentado bien su producto o servicio en las primeras fases, ésta es sólo la conclusión natural del proceso.

En las ventas de hoy, las relaciones lo son todo. Mientras más y mejores relaciones sea usted capaz de establecer, con más y mejores clientes, más ventas hará y más rentable será su empresa.

Acérquese a cada nuevo prospecto como si fuera a ser su proveedor por muchos años. Concentre toda su atención en desarrollar una relación de alta calidad y confiabilidad. Cuando usted construye y mantiene este tipo de relación, las ventas se hacen solas. Y continuarán año tras año.

Métase en la mente de su cliente

Posicionarse es todo. La manera en que usted consiga emplazarse o ser percibido en el corazón y la mente de su cliente determinará lo que éste haga respecto a usted, y a recomendar su producto o servicio.

Para el cliente su *percepción* es la *realidad*. No se trata de quién es usted o qué es *en realidad* su producto o servicio; sino lo que piensa y siente su cliente sobre usted. Eso es lo que determina si le comprará y le continuará comprando.

Por esta razón, los mejores vendedores se posicionan ante sus clientes como *consultores*, en lugar de como vendedores. Se conciben a sí mismos como consultores, y como tales actúan en todo lo que hacen y dicen.

He aquí una regla importante: la gente le aceptará conforme a su propia evaluación sobre sí mismo.

¿Cómo puede posicionarse usted como consultor en una cuenta? Diga sencillamente al cliente: «Me veo más como un consultor que como un vendedor». El cliente le verá tal como usted se ve.

Actúe como consultor

¿Cómo puede averiguar quién es *realmente* una persona? Sólo estudiando sus acciones, lo que *hace*. Los demás le evalúan a usted sobre la base de su comportamiento. Si actúa como consultor, aceptarán que lo es, aun si al principio le veían como vendedor.

Cuando usted piensa en las palabras que se usan para describir a un consultor seguramente vendrán a su mente estos conceptos: *«experto, conocedor, objetivo, amigo, solucionador de problemas, consejero, asesor, buen interrogador, ayudador, maestro, y atento oyente».*

Los vendedores le venden *al* cliente, mientras que los consultores venden *con el* cliente.

Para asociarse con sus clientes, y posicionarse como consultor y asesor, deberá sencillamente «actuar el papel». Cuando conozca a un cliente potencial, puede iniciar la conversación diciendo: *«Señor Cliente, gracias por su tiempo. Quiero que sepa que no estoy aquí para venderle nada. Me veo más bien como consultor, y durante el tiempo que podamos compartir*

hoy lo que quisiera es hacerle unas preguntas, para ver si hay alguna manera de que podamos ayudarle a lograr sus metas por un costo razonable».

A partir de ese momento usted se comportará cómo lo haría un consultor. En lugar de hablar y presentar listas de precios y folletos, se dedicará a hacer buenas preguntas, a escuchar atentamente las respuestas y a localizar un problema o necesidad que su producto o servicio pueda resolver o satisfacer al cliente.

Como consultor, usted podrá posicionarse como socio del cliente utilizando palabras inclusivas tales como «nosotros» y «nuestro». Por ejemplo, podría decir: «Aquí parece que tenemos un problema en esta tarea particular», o «Nuestra meta en esta tarea debe ser lograr este objetivo específico».

Los vendedores le venden *al* cliente, mientras que los consultores venden *con el* cliente. Al final de su serie de preguntas y respuestas, cuando ha quedado claro para ambas partes que su producto o servicio puede ser útil para el cliente potencial, usted no procede a «cerrar la venta». En lugar de ello, le hace *recomendaciones* para actuar: «Señor Cliente, basados en lo que hemos discutido, yo le recomendaría lo siguiente...».

Cuando sus clientes le puedan percibir como un consultor, como un asociado y amigo que les está ayudando a mejorar sus vidas y su trabajo, le comprarán reiteradamente y le recomendarán a sus amistades.

Sucede con todos los vendedores mejor pagados de todos los campos: sus clientes les perciben como consultores y asociados. Cuando usted consiga posicionarse así en las mentes y corazones de sus clientes, venderá mucho más que con cualquier otro enfoque.

Venda estratégicamente

Los vendedores mediocres se lanzan contra el cliente como perros que corren ladrando detrás de cualquier automóvil que pasa. En contraste, los mejores vendedores piensan, planean y actúan estratégicamente en todo lo que hacen. Como resultado, cierran entre cinco y diez veces más ventas y ganan mucho más dinero que un vendedor promedio.

Usted puede comenzar a vender estratégicamente si toma distancia y contempla *el cuadro completo*. Comience por su territorio ¿Cuál es su mercado?

¿Dónde se encuentra? ¿Quiénes son exactamente los clientes potenciales dentro de su territorio y del área de su mercado? Tómese algún tiempo para pensar antes de actuar, de manera que todas las acciones que emprenda estén dirigidas a generar un resultado óptimo.

Como ya vimos en el capítulo anterior, existen cuatro claves para vender estratégicamente:

- especialización
- diferenciación
- segmentación
- concentración

Mientras más y mejor piense usted en términos de estas «cuatro claves», más y mejor venderá, y más rápidamente.

Apunte de manera específica a cada cliente

La *especialización* se refiere a la aplicación o uso exclusivos de su producto o servicio. Según su diseño, ¿qué puede hacer por su cliente? Recuerde: ellos no compran productos o servicios: adquieren soluciones a sus problemas, formas de satisfacer sus deseos y métodos para lograr sus objetivos.

Su producto o servicio fue diseñado para que su cliente pudiera satisfacer una necesidad específica, resolver un problema particular o lograr una meta específica. Los vendedores sin experiencia hablan de las *características*, mientras que los profesionales hablan de los *beneficios*. Los amateurs hablan de lo que el producto *es*; los profesionales hablan de lo que el producto *hace* específicamente por el cliente.

Estudie el área de especialización de su producto y luego considere sus áreas *individuales* de especialización. Usted posee habilidades personales que le hacen especial, diferente de otros vendedores ¿Cómo puede aplicar mejor sus talentos y habilidades especiales para vender las características y beneficios especiales de su producto o servicio?

Enfatice su superioridad

Esta segunda parte de la estrategia de ventas, la *diferenciación*, es determinante. Es la clave para que un vendedor alcance un gran éxito. Todos los grandes vendedores profesionales hacen una excelente diferenciación de sus productos o servicios con respecto a los de sus competidores.

Su capacidad para diferenciar lo que vende, para demostrar al cliente potencial que su producto o servicio es mejor, superior y de algún modo diferente de los de sus rivales, es la clave para lograr más ventas a precios más elevados. Si no es capaz de diferenciar lo que vende usted de lo que venden los demás, siempre tendrá que vender basándose en el precio.

¿Cuál es la «proposición exclusiva de venta» de su producto o servicio? Si tuviera que seleccionar una característica o beneficio específico que hace a su producto diferente y mejor que otros del mercado actual ¿cuál sería?

¿Cuál es su área de «ventaja competitiva»? ¿Cuál es su «área de excelencia»? ¿Qué dicen sus clientes que ofrece su producto o servicio y que ningún otro ofrece de forma exactamente igual?

Su capacidad para identificar su «ventaja diferencial» y luego convencer sin lugar a dudas a su prospecto de que si le compra podrá disfrutar de este beneficio especial, es una de las claves del éxito de un vendedor profesional.

Por cierto, una de las maneras de diferenciar su producto o servicio se basa en la singularidad o la naturaleza especial de su carácter y personalidad. Ningún otro producto o servicio a la venta en el mercado le incluye *a usted* en el paquete. Asegúrese de enfatizar que cuando un cliente decide comprarle, también le obtiene *a usted* como parte del trato.

Identifique a sus clientes ideales

La tercera parte de las ventas estratégicas es la *segmentación*. Escudriñe su territorio y su mercado y pregúntese: «¿Quiénes son los clientes potenciales que más pueden beneficiarse de las cualidades especiales de mi producto o servicio, y de mi ventaja competitiva o área de excelencia?»

Los clientes potenciales ideales son aquellos a los que resulta más fácil venderles, los que más rápidamente pueden beneficiarse de las ventajas especiales de su producto o servicio ¿Quiénes son?

Todo el éxito en el mundo actual de las ventas se basa en la segmentación, en definir a aquellos clientes y mercados en perspectiva que más rápidamente se beneficiarían de las características, beneficios y cualidades especiales que usted oferta.

No todos los clientes son iguales. Algunos son más valiosos que otros. Algunos pueden tomar la decisión de comprar mucho más rápida y fácilmente que otros. Ese debe ser el segmento de clientes que usted escoja. Éste es el grupo de compradores potenciales al que usted necesita identificar y localizar para inscribirse en el 10% élite de su campo.

Concentre sus energías

La cuarta clave de las ventas estratégicas es la *concentración*. Esto se refiere a su capacidad de enfocar sus esfuerzos en los clientes potenciales con mayores probabilidades de comprar y venderles solamente a ellos.

Recuerde: no todos los clientes potenciales de su producto o servicio son necesariamente *sus* clientes potenciales.

Recuerde: no todos los clientes potenciales de su producto o servicio son necesariamente *sus* clientes potenciales. Hay ciertas personas a quienes les podrá vender mucho más fácilmente que a otras. Por ejemplo, si es un vendedor con poca experiencia, no debe intentar venderles a compradores sofisticados de grandes corporaciones. Debe enfocar sus esfuerzos de venta sobre aquellos con los que se sienta más cómodo.

Una de las reglas del éxito en el campo de las ventas es «vender siempre a su propio nivel». Trate de vender siempre a la clase de personas que son similares a usted por sus actitudes, origen, educación, experiencia e ingresos. A medida que vaya creciendo como vendedor profesional, podrá elevar el nivel de calidad y refinamiento de sus clientes.

Con respecto a la concentración, divida a sus clientes potenciales en tres grupos: clientes potenciales «A», clientes potenciales «B» y clientes potenciales «C». Los clientes potenciales «A» pertenecen al 20% superior, que puede representar el 80% de sus ventas. Los clientes potenciales «B» son los intermedios que, si llegan a comprar, serán clientes promedio. Los clientes potenciales «C» son también importantes, pero no tanto como los «A» y los «B».

Una vez que haya segmentado su mercado, debe dedicarse a *pasar más tiempo con los mejores clientes potenciales.* Debe agotar su población de clientes potenciales «A» antes de dedicar su tiempo a los «B» y los «C». Es necesario que se discipline para concentrar sus esfuerzos allí donde se encuentren sus mejores probabilidades de alto volumen de ventas y recompensas.

Para vender estratégicamente, usted tiene que planear por adelantado todos los días, todas las horas. Es necesario que planifique sus semanas el fin de semana anterior o la semana previa. Y sus meses debe planearlos el mes anterior. En cuanto a sus años, debe planearlos como una estrategia militar, considerando y determinando exactamente dónde y cómo obtendrá las ventas capaces de generar los ingresos que desea obtener.

Mientras más cuidadosamente planifique y mejor ejecute sus planes, *más tiempo dedicará a los mejores prospectos y más y mejores ventas conseguirá.* Cuando sea capaz de vender estratégicamente, ascenderá al 10% élite de su campo.

Maximice su activo más valioso

¿Cuál es su activo más valioso? Se puede definir a un activo como «algo que produce después de cierto tiempo una corriente predecible de flujo de caja». Partiendo de esta definición, ¿cuál es su activo más valioso en su mundo personal?

La respuesta es sencilla: su activo más valioso es su «capacidad para ganar dinero». Es su capacidad de generar flujo de caja aplicando su inteligencia y sus talentos, a fin de vender sus productos y servicios.

Usted podría perder su casa, su automóvil, su cuenta bancaria, su empleo y todo lo que tiene. Pero con tal de que conserve intacta su capacidad de ganar dinero, podría mañana mismo empezar a generar decenas de miles de dólares anuales en ingresos, solamente con aplicar el poder de su mente a las oportunidades comerciales que le rodean.

Es muy fácil perder de vista el valor de su capacidad para hacer dinero. Pero recuerde: cultivarla y desarrollarla hasta el alto nivel en que se encuentra actualmente ha demandado toda su educación, sus esfuerzos y su experiencia. Debe estar siempre consciente del valor e importancia de este activo y hacer

cuanto sea posible para mantener e incrementar su valor y su potencial para generar flujo de caja.

Utilice su recurso más precioso

¿Cuál es su recurso más precioso? Pues su recurso más precioso, aquel recurso de su vida que es esencial e irremplazable, es su *tiempo.* Si usted lo perdiera todo, pero todavía le quedara tiempo suficiente, podría recuperar lo perdido.

Toda su vida hasta hoy —material, emocional y físicamente— es un reflejo de su habilidad para intercambiar su tiempo, su vida a través de los años. ¿Se siente contento con los resultados de estos trueques? De no ser así, puede comenzar de inmediato a *intercambiar mejor su tiempo, para lograr mejores resultados* y recompensas en los meses y años por venir.

Su recurso más precioso, aquel recurso de su vida que es esencial e irremplazable, es su *tiempo.*

Al principio de este capítulo, mencioné la Ley del Mejoramiento Progresivo y cuán importante es para que pueda triunfar en los negocios. Existe una fórmula sencilla que puede utilizar para aplicar esta ley con el fin de incrementar radicalmente sus conocimientos y habilidades, y consolidar sus talentos y habilidades más allá de lo que haya podido imaginar.

La fórmula del 1000 por ciento

Le llamamos a ésta la *fórmula del 1000 por ciento.* Aplicando esta fórmula podrá incrementar su productividad, rendimiento y tiempo laboral en 1000 por ciento o más en los próximos 10 años.

¿Cómo funciona? Es muy sencillo.

La fórmula se basa en el *kaizen,* la filosofía japonesa del «mejoramiento constante». Si consigue mejorarse a sí mismo y sus habilidades en una décima porcentual diaria, podrá incrementar su productividad, aprovechamiento de su tiempo y rendimiento generales en 0.5% en una semana de cinco días. Esto se traduciría en una mejora del 2% cada cuatro semanas, o de un 25% en el curso de un año.

Pregunta: «¿Sería posible que usted, si de veras lo deseara, mejorase en un 26% su productividad, aprovechamiento de su tiempo y rendimiento

general en los próximos 12 meses?» En otras palabras: «¿Podría usted con el tiempo, leyendo, aprendiendo y aplicando nuevas ideas e información cada día, ser un 0.5% mejor cada semana?» Y la respuesta, basada en la experiencia de miles de vendedores es: «¡Por supuesto!»

¿Podría usted continuar año tras año con esta mejoría del 26% anual? Y la respuesta es «Sí», si *se decide* a hacerlo.

¿Los resultados? 26% multiplicado por 10 años significa una mejoría de aproximadamente 1008%. Esta inmensa mejoría requiere solamente que usted mejore cada día una décima porcentual.

Entonces ¿cómo hacerlo?

Siete pasos para un mejoramiento del 1000%

La fórmula del 1000% consta de siete pasos:

Paso 1: *Lea cada mañana, entre 30 y 60 minutos*, libros sobre su campo profesional. Estas lecturas se traducirán en aproximadamente un libro semanal, 50 libros anuales y 500 libros en 10 años.

Leer una hora diaria, cada mañana, sobre ventas y negocios, le convertirá con el tiempo en uno de los más conocedores, experimentados y mejor pagados profesionales de su campo en toda la nación.

Paso 2: *Reescriba sus metas principales*, en tiempo presente, cada mañana. Utilice un cuaderno de lomo en espiral. Al reescribir sus metas cada mañana las graba cada vez más profundamente en su subconsciente. Activa todos sus poderes mentales. Se torna enfocado, encauzado, concentrado y altamente efectivo en lo referente a lograr sus metas. Este ejercicio de reescribir sus objetivos cada día puede, por sí solo, proporcionarle un incremento del 1000% en 10 años.

Paso 3: *Planifique cada día por adelantado.* El mejor momento para hacerlo es la noche o el fin de semana antes. ¡Piense por escrito! Trabaje siempre a partir de un plan escrito. Organice sus actividades por orden de prioridades, de modo que siempre tenga una pista clara donde moverse.

Una de las razones principales del fracaso o el bajo rendimiento en la actividad de ventas es que «dejar de planear es planear el fracaso». *Todos* los

vendedores de primera línea trabajan a partir de un plan escrito, y utilizan una agenda estructurada para organizar todas las actividades de su jornada de trabajo.

Paso 4: *Concéntrese siempre en el uso más valioso de su tiempo.* La razón principal del éxito individual en Estados Unidos es que los mejores siempre hacen más cosas de mayor valor. Y la razón número 1 del *fracaso*, es dedicar demasiado tiempo a hacer cosas de poco o ningún valor.

Cuando usted se discipline para concentrarse siempre en la utilización más valiosa de su tiempo, en todos los minutos del día, logrará más en unos cuantos meses y años que la persona promedio en toda su vida.

Paso 5: *Escuche en su automóvil programas educativos en formatos de audio.* Convierta su «tiempo para conducir» en «tiempo para aprender». Transforme su auto en una universidad sobre ruedas. El vendedor profesional promedio pasa entre 500 y 1,000 horas anuales en su vehículo. Si usted las convierte en un tiempo educativo de alta calidad, llegará a ser uno de los vendedores profesionales más efectivos y habilidosos del país.

Al considerar lo que hizo correctamente y lo que haría de otro modo, usted enfatiza lo positivo e ignora lo negativo.

Paso 6: *Hágase dos preguntas* después de todos sus contactos dirigidos a vender.

La primera es: «¿Qué fue lo que hice bien?»

Piense en todo lo que hizo *correctamente* en esa presentación de ventas. Esto le ayudará a recordarlo y repetirlo en su próxima presentación.

La segunda pregunta es: «¿Qué haría de otra manera?»

Realice una «repetición instantánea» de su contacto de ventas y evalúelo en términos de cómo podría mejorar la próxima vez. Al considerar lo que hizo correctamente y lo que haría de otro modo, usted enfatiza lo positivo e ignora lo negativo. Se prepara mentalmente para repetir los mejores aspectos de su última presentación y para ser todavía mejor en el futuro.

Paso 7: *Trate a todo el que conozca como a un «cliente de un millón de dólares».* Trate a todo el que conozca como si fuera la persona más importante del mundo.

Como todos ya creemos ser la persona más importante del mundo, cuando trate a alguien como si lo fuera, usted le agradará, y el cliente lo agradecerá y deseara hacer negocios con usted más que con cualquier otro.

Usted es su propio activo más valioso. Su tiempo es su recurso más precioso. Y al esforzarse por mejorar y utilizar provechosamente su tiempo para incrementar su capacidad de ganar dinero, puede convertirse en uno de los más competentes, seguros de sí mismos, hábiles y mejor pagados de su profesión.

Duplique el aprovechamiento de su tiempo

El vendedor promedio en Estados Unidos trabaja solamente una hora y media diarias, aproximadamente el 20% de su jornada. Según un estudio de la Universidad de Columbia corroborado por investigaciones de la revista *Sales & Marketing Management,* esta estadística no ha cambiado en más de cincuenta años.

El vendedor medio hace unos dos contactos diarios y pasa la mayor parte del resto de su tiempo en actividades improductivas: socializando, en asuntos personales, papeleos, organizando sus tarjetas de visita, llamando por teléfono a amigos y familiares y trasladándose de un lugar a otro.

¡No sucede así con los mejores vendedores! Los mejores vendedores procuran que cada minuto cuente, de la mañana a la noche. Desarrollan habilidades de dirección personal que garantizan virtualmente que se figurarán en el 10% superior de los que más producen y los que más ganan en sus respectivos campos. Y usted también puede hacerlo.

Fíjese metas y planes claros

En sus términos más sencillos, el éxito de un vendedor requiere tener metas, planes y actividades de venta claramente redactadas y ejecutadas. La clave es la claridad. La autodisciplina, es la garantía. Piense, decida lo que necesita hacer, y luego disciplínese para hacerlo reiteradamente, hasta que obtenga los resultados deseados.

Comience con sus objetivos de ingresos personales: ¿Cuánto desea ganar en los próximos 12 meses? Todos los vendedores de élite conocen exactamente lo que van a ganar el próximo año. En cambio, los vendedores mediocres

generalmente no tienen la menor idea. Tienen que esperar a fin de año para obtener sus reportes de impuestos y saber cuánto han ganado.

Una vez que haya escrito su meta de ventas anuales, divida esa cifra entre el número de meses, semanas, días y hasta horas que pretende trabajar para lograr dicha meta. Por ejemplo, si su meta es ganar 50,000 dólares el año próximo, esto significa que tendrá que ganarse aproximadamente 1,000 dólares por semana, 200 dólares por día y 25 dólares por hora, para una jornada de ocho horas.

Discipline la utilización de su tiempo

Esta es la regla: una vez que usted ha decidido que necesita ganar $25 por hora a fin de ganar $50,000 al año, rehúse hacer cualquier otra cosa que no le rinda $25 la hora. No se ponga a recoger la ropa de la tintorería, a organizar sus tarjetas ni a hacer fotocopias. Estas actividades no pagan $25 por hora.

Pregúntese constantemente: «¿Le pagaría a alguien de mi bolsillo $25 la hora por hacer lo que voy hacer en este momento?»

Si la respuesta es «¡No!», aplique sus frenos personales, renuncie a hacer lo que iba a hacer, y empiece a ser aquello que le puede rendir $25 por hora o más ¿Y cuáles son esas actividades? Pues la *búsqueda de clientes potenciales, presentación y cierre de ventas.* Cuando usted se dedica a vender, está ocupado en crear clientes y mantenerlos. Se le pagan 25 dólares por hora o más por *desarrollar nuevos negocios.* Todo lo que haga que no sea desarrollar nuevos clientes y nuevos negocios es un relativo desperdicio de su tiempo.

Determine cuáles son las actividades necesarias

Una vez que haya determinado la cantidad de dinero que quiere ganar por hora, por día, por semana, por mes y por año, defina su trabajo en términos de las *actividades* necesarias para lograr ese nivel de ingresos ¿Cuántos contactos tendrá que hacer a diario? ¿Cuántas presentaciones? ¿Cuántas propuestas? ¿Cuántas llamadas de seguimiento? Y lo más importante, ¿cuántas ventas?

He aquí la clave. Sus actividades *son controlables.* Las ventas, no lo son. Nunca podrá predecir con plena exactitud dónde realizará su próxima venta.

He aquí la clave. Sus actividades *son controlables*. Las ventas, no lo son. Nunca podrá predecir con plena exactitud dónde realizará su próxima venta. Pero si controla las actividades que participan en cada una, podrá controlar y determinar indirectamente la cantidad de ventas que podrá concretar.

Fíjese metas específicas de venta

Una vez que usted se ha fijado *metas de ingresos* claras para sí mismo, y para el próximo período de ventas, necesita también *metas de venta* claras ¿Qué cantidad de sus productos y servicios, y cuáles, tendrá que vender para cumplir con sus metas de ingresos? Los mejores vendedores tienen absolutamente claro cuánto tendrán que vender para lograr sus objetivos generales de ingresos. También usted debe tenerlo bien claro.

Los vendedores más efectivos tienen metas claras y específicas por escrito, vinculadas a períodos que subdividen en plazos y subplazos.

Fíjese metas personales específicas

Quizás la parte más importante de sus esfuerzos por alcanzar el éxito como vendedor son sus metas *personales*. Las ventas exitosas y un alto nivel de ingresos son realmente medios para lograr un fin. La razón por la que usted desea triunfar en su carrera son todas esas cosas que desea tener y disfrutar en su vida ¿Cuáles son sus metas en esas áreas?

Los vendedores más efectivos tienen metas claras y específicas por escrito, vinculadas a períodos que subdividen en plazos y subplazos. Los otros, los mediocres, tienen metas vagas, generalmente puras fantasías y deseos carentes de energía para impulsarlos hacia adelante.

Siete pasos para cumplir sus metas

Tómese el tiempo para planear cómo va a cumplir sus metas, siguiendo estos siete pasos:

- **Paso 1:** Decida exactamente lo que desea: desde el punto de vista personal y financiero, y en su carrera.

- **Paso 2:** Redáctelo en lenguaje claro y específico. Ponerlo por escrito hace sus metas concretas y tangibles.
- **Paso 3:** Determine el precio que tendrá que pagar para lograr estas metas. ¿Qué sacrificios tendrá que hacer?
- **Paso 4:** Fije un plazo para su meta. Fije también subplazos
- **Paso 5:** Elabore un plan para lograr su meta. Relacione todo lo que tendrá que hacer para transitar de donde se encuentra a donde quiere llegar.
- **Paso 6:** Establezca las prioridades de su plan y seleccione lo más importante que tiene que hacer de inmediato para empezar a realizarlo.
- **Paso 7:** Empiece a trabajar en la actividad más importante, y luego decídase a hacer cada día algo que le ayude a avanzar hacia sus metas principales.

Establezca prioridades en sus tareas

El paso final para duplicar su rendimiento es establecer prioridades y concentrarse luego atentamente en la utilización más valiosa de su tiempo. He aquí algunas preguntas que puede emplear para guiar sus actividades a lo largo de las horas del día:

1. ¿Cuáles son las más valiosas entre mis actividades? ¿Cuáles son las cosas que aportan más valor para mí y para mi compañía?
2. ¿Por qué estoy en la nómina? ¿Para hacer qué cosas específicas y mensurables he sido contratado por mi compañía?
3. ¿Cuáles son mis áreas claves en cuanto a mis resultados? ¿Qué cosas indispensables tengo que hacer bien para realizar mi trabajo con excelencia?
4. ¿Qué habilidad que yo desarrollara y aplicara adecuadamente tendría el mayor impacto positivo sobre mi carrera? ¿Dónde y cómo puedo empezar a desarrollar esta habilidad?
5. ¿Qué es lo que yo y solamente yo puedo hacer, que de hacerlo bien representará una verdadera diferencia para mí y para mi carrera? Existe por lo general una sola respuesta a esta pregunta en cualquier momento dado.

6. ¿Conducirá a una venta lo que estoy haciendo en este momento? (De no ser así, deje de hacerlo y comience a hacer algo que produzca una respuesta positiva a esta pregunta).
7. ¿Cuál sería el uso más valioso de mi tiempo en estos momentos? (Esta es la pregunta clave que le garantizará un éxito extraordinario en su carrera de vendedor).

Su capacidad para fijarse metas, hacer planes, establecer prioridades y concentrarse en lo más importante que pueda hacer garantizará sin lugar a dudas que usted acabe siendo uno de los más respetados, productivos y mejor pagados profesionales del campo de las ventas.

Ejercicios para la acción

1. Escriba tres razones por las cuales un cliente potencial debería comprarle a usted en lugar de a alguno de sus competidores.
2. ¿Cuáles son las tres cosas que podría hacer a diario para asegurar que con el tiempo llegará a ser uno de los mejores vendedores de su industria?
3. ¿Cuáles son en la actualidad sus tres metas más importantes en la vida, los negocios y su desarrollo personal?
4. ¿Cuáles son las tres tareas esenciales que debe realizar cada día para asegurar a su compañía altos niveles de ventas?
5. Escriba tres actividades de la Fórmula del 1000% que comenzará a realizar todos los días.
6. Enumere tres formas en las que usted podría posicionarse como consultor en todas sus conversaciones con un cliente.
7. ¿Qué habilidad le ayudaría más a incrementar sus ventas e ingresos?

CAPÍTULO SEIS

Financiando su empresa

El triunfador se acostumbra a hacer lo que no le gusta hacer al fracasado

—Thomas Edison

Su capacidad de calcular los costos exactos de sus productos y servicios, y de luego fijar precios apropiados a lo que vende, puede marcar toda la diferencia entre ganancias y pérdidas, entre el éxito y el fracaso.

El nombre de este juego es «ganancia». Todo lo que haga en su empresa, cada cifra que calcule y considere, todo punto focal y de concentración, debe estar dirigido a generar utilidades de algún tipo.

Las ganancias se pueden definir como «el excedente de los ingresos con respecto a los costos». Usted obtiene una ganancia cuando vende un producto o servicio a un precio que es mayor que el costo total de llevar ese producto o servicio al mercado. Recuerde siempre el proverbio japonés: «Ganar dinero es como cavar en la arena con un alfiler; perder dinero es como derramar agua sobre la arena».

Domine sus cifras

La mayoría de los empresarios están motivados por ideas, conceptos, esperanzas, deseos y optimismo. Les gusta interactuar con las personas, para mercadear y vender. Disfrutan de la negociación, la comunicación y la persuasión. Son personas orientadas a la acción y les agrada estar en movimiento continuo. Empiezan temprano, trabajan duro, y se quedan hasta tarde. Muchas veces los empresarios trabajan, durante meses y años, los siete días de la

semana en jornadas de diez, doce y catorce horas para convertir en realidad sus sueños de triunfar en los negocios.

Pero la mayoría de los empresarios no son adictos a las cifras. Tienen poca paciencia para los detalles de los estados financieros y la contabilidad. Ansían seguir adelante con sus actividades, reunirse con otras personas y vender su producto. A la mayoría, enfrentarse a las cifras les resulta de hecho irritante y frustrante.

No obstante, para que usted pueda avanzar firmemente por el camino hacia la riqueza, para que se convierta en un empresario de éxito, y eventualmente en un millonario que se forjó a sí mismo, tiene que dominar las cifras de su empresa. Puede contratar a tenedores de libros, contadores y asesores financieros para que le ayuden, pero jamás deberá abdicar la responsabilidad de entender plenamente la función de cada centavo y cada dólar que entra o sale de la compañía.

Obtenga los datos

Harold Geenen, de ITT, dijo una vez: «Obtenga los datos. Obtenga los datos reales. No los que se esperan, ni los que se suponen, ni los posibles. Obtenga los datos reales, porque los datos no mienten».

Muchas veces la persona que comete la menor cantidad de errores en los negocios es la que obtiene el éxito mayor.

Es absolutamente esencial para su éxito que usted conozca los datos financieros de todos los aspectos de su empresa, especialmente lo que le cuesta producir y ofertar su producto o servicio, y el precio que cobra por lo que vende. Es sorprendente cuantas compañías, grandes y pequeñas, operan sobre la base de falsas suposiciones y cifras incorrectas. A veces bromean y dicen: «Perdemos dinero en todo lo que vendemos, pero lo compensamos con el volumen». Pues bien, esto no es cosa de broma.

Determinando sus costos

Muchas veces la persona que comete la menor cantidad de errores en los negocios es la que obtiene el éxito mayor. No se necesita ser un genio empresarial para triunfar. Sólo que domine sus cifras y sepa lo que está haciendo.

Seguramente ha escuchado este viejo dicho: «No puedes llegar allí desde aquí». Cuando usted hace un preciso análisis de costo de un nuevo producto o servicio, muchas veces descubre que, basándose en lo que puede cobrar por ese producto o servicio en el mercado actual, no podrá sacar ganancias. No tiene sentido perder todo el tiempo y esfuerzo que implica llevar ese producto al mercado, pues el retorno será demasiado bajo. Y el potencial de pérdidas, demasiado alto. Las posibles utilidades no son tan grandes como las que podría obtener si ofertara alguna otra cosa.

Una de las claves del éxito empresarial es ofertar un producto o servicio que deje un alto margen de ganancias. Se trata de producir, adquirir, vender o distribuir un producto o servicio que cada vez que se venda le deje una jugosa ganancia. De esta forma, se asegurará un mullido colchón que le protegerá de las pérdidas.

Sea brutalmente sincero consigo mismo

Al determinar sus costos usted debe ser brutalmente sincero consigo mismo. Debe incluir cada costo en el que espera incurrir, como parte del proceso de satisfacer a su cliente. Es necesario que incluya los de la producción, el mercadeo, la publicidad y la venta del producto; los costos de su entrega y servicio; y los posteriores de reparación, mantenimiento y devoluciones por cualquier razón. Una vez que haya sumado todos estos costos, deberá añadir un «factor imprevisto» del 10 o el 20% para cubrirse de los imprevisibles que podrían surgir a pesar de sus esfuerzos por evitarlos.

Existen varios costos que debe considerar:

1. Costos directos. Éstos son los costos de los bienes a vender. Si usted fabrica un producto o lo compra de un fabricante o distribuidor por $ 5, incluyendo todos los gastos de envío, transporte, seguro y entrega, y vende este producto por $10, el costo de los bienes a vender es de $5. Esto resulta muy fácil de calcular.

2. Costos indirectos. Éstos son los costos atribuibles a todos los productos o servicios que usted vende, no a cada uno específicamente. Los costos indirectos pueden incluir costos de salarios, arriendo, teléfonos, servicios públicos, mercadeo, publicidad, envío, entrega y muchos más.

Las compañías que proveen especialistas ganan buen dinero analizando en las empresas los verdaderos costos directos e indirectos de producir y vender cada producto o servicio. Muchos propietarios de empresas se asombran al descubrir que un producto que creían dejaba ganancias les está costando en realidad dinero cada vez que lo venden, debido a los «costos no atribuidos».

Incluya todos los gastos

De la inspección podría resultar que el costo del tiempo ejecutivo, los salarios del personal, la publicidad, los costos y comisiones por ventas, el envío y entrega, los seguros y las devoluciones debidas a defectos del producto o a clientes insatisfechos dejaran al final una pérdida en cada venta. Por eso es tan importante que calcule y vuelva a calcular constantemente todos los dólares que deberá gastar por cada producto o servicio que venda.

Si los ingresos que se ha propuesto ganar son del orden de los $50,000 anuales, divida esa cantidad entre 2,000 para obtener su tarifa por hora deseada de $25. Si su meta de ingresos es de $100,000 anuales, su tarifa por hora será de $50.

Necesita considerar los costos de las devoluciones, tanto del envío como de la entrega. También tiene que calcular la «disminución», el costo de sus productos o servicios que «desaparece» en el curso de las actividades empresariales. Necesita calcular las averías y defectos. También las pérdidas que se derivan de cerrar las cuentas de personas que no pueden pagar, o no lo hacen, por lo que usted les ha vendido. Para totalizar sus costos indirectos le hace falta determinar cuánto dinero debe asignar para los servicios de seguimiento, mantenimiento y reparaciones del producto o servicio que vende.

Además, tiene que calcular los servicios externos imprescindibles para operar su empresa, especialmente servicios de abogados y contabilidad. Y también debe calcular no solamente los costos de mano de obra y salarios de cada miembro del personal que invierta cualquier cantidad de tiempo produciendo, vendiendo o entregando algún producto o servicio, sino incluir también *su propia mano de obra* según su tarifa horaria.

El empresario medio trabaja alrededor de 2,000 horas anuales. Si los ingresos que se ha propuesto ganar son del orden de los $50,000 anuales, divida esa cantidad entre 2,000 para obtener su tarifa por hora deseada de

$25. Si su meta de ingresos es de $100,000 anuales, su tarifa por hora será de $50. Al determinar sus costos indirectos, debe incluir la cantidad de horas de su tiempo individual que invierta para lograr una venta perfecta. De otro modo sus costos reales quedarán distorsionados e imprecisos.

3. Costos fijos. Éstos son los costos en los que usted incurre cada mes independientemente de si vende o no algún producto o genera algún ingreso. Sus costos fijos incluyen los salarios de su personal permanente, el arriendo, los servicios públicos, muchos costos de operación y los de servicios externos, más su propio ingreso personal costeado por la empresa.

Debe calcular regularmente sus costos fijos para determinar cuánto le cuesta permanecer en el negocio si no está percibiendo renta alguna. Uno de los objetivos de su compañía debe ser encontrar constantemente formas de reducir sus costos fijos.

4. Costos variables. Éstos son los costos que se incrementan o reducen en dependencia del nivel de actividad de la empresa. Sólo incurre en ellos cuando tiene lugar una venta. Pueden incluir los costos de los productos vendidos, las comisiones de venta, los costos de entrega y otros que pueden atribuirse, directa o indirectamente, a lo que cuesta cada producto o servicio que usted vende.

5. Costos semivariables. Éstos son parcialmente fijos y parcialmente variables. Pueden incluir personal contratado a media jornada cuando la compañía tiene más trabajo de lo normal; servicios públicos adicionales; teléfonos y costos de correos, así como costos adicionales por servicios externos.

6. Costos hundidos. Éstos son costos en los que usted ha incurrido y que nunca podrá recuperar. Son como un ancla sin cadena que se lanza por encima de la borda y se hunde hasta el fondo del mar, y no hay manera de traerla de vuelta.

Un punto importante: muchos empresarios cometen el error de tratar de recuperar estos costos hundidos. Por ejemplo, colocan un anuncio que no genera respuesta. Luego deciden poner todavía más anuncios de la misma clase, en el mismo medio, a fin de «capitalizar» la cantidad ya perdida con una ineficaz campaña publicitaria. Lo único que hacen es «tirar dinero bueno después de tirar dinero malo». En nuestro medio nos referimos a esto a menudo como «echar dinero en saco roto».

Ambrose Bierce escribió una vez: «El fanatismo consiste en redoblar los esfuerzos una vez que se ha olvidado la meta».

Construir una empresa es muchas veces como andar en un pantano. Por más sagaz que usted sea, alguna vez comprará productos que no puede revender, que nadie quiere a ningún precio. Comprará muebles que al final no tendrán valor alguno. Publicará anuncios e incurrirá en otros costos que, vistos en retrospectiva, le parecerán un absoluto desperdicio de dinero. Son errores inevitables que se cometen cuando uno está empeñado en construir una compañía.

Pero es esencial que los reconozca como lo que son: costos hundidos. Dinero que nunca recuperará. No debe gastar un solo dólar tratando de compensar un error financiero del pasado. Enfóquese en el futuro, las ventas y las ganancias. Y deje allá en el fondo los costos hundidos.

Una vez que haya calculado exactamente todos estos costos, directos e indirectos, fijos y variables, más los semivariables, obtendrá el costo preciso de llevar satisfactoriamente al mercado cada producto o servicio. Con esta cifra puede entonces empezar a pensar en su estructura de precios.

Poniendo precio a sus productos

A veces he preguntado a un grupo de propietarios de empresas: «¿Quién fija sus precios? ¿Quién determina sus márgenes de ganancias? ¿Quién determina lo que usted oferta, a quién se lo oferta, y cuánto de esto vende? ¿Quién determina el rumbo de su empresa en un mercado competitivo?»

Recuerde: sus competidores se levantan cada mañana y se pasan todo el día cavilando ***cómo sacarle a usted del negocio.***

La respuesta, casi invariablemente, es: «¡Yo lo hago!»

Entonces, les demuestro amablemente que no es cierto. Les digo: «En realidad, son sus competidores quienes determinan cuánto cobran ustedes, cuánto venden, a quién, sus márgenes de ganancia, su ritmo de crecimiento y casi todo lo demás que tiene que ver con su empresa».

Los negocios son como la guerra

De cierta manera, los negocios son como la guerra. En la guerra, la mayor parte de la estrategia es determinada por el enemigo. La define lo que usted necesita hacer para derrotar a su enemigo y lo que es probable que éste haga para contrarrestar sus acciones con vistas a derrotarlo.

Como empresario usted debe mirar simultáneamente en dos direcciones. Debe estar intensamente enfocado en sus clientes, quiénes son, dónde están, qué desean y necesitan, por qué están dispuestos a pagar, cómo comprarán y todos los demás factores que tienen que ver con ellos. Al mismo tiempo tiene que estar intensamente enfocado en sus competidores. Recuerde: ellos se levantan cada mañana y se pasan todo el día cavilando *cómo sacarle a usted del negocio*. Tratan de idear formas de superar sus precios y robarle sus clientes. Tal como usted está concentrado en las ventas y las ganancias, también lo están ellos. Desde el día en que usted decide convertirse en empresario, sus competidores tendrán una influencia enorme en todas las decisiones que usted tome, y en el éxito que tengan.

Su objetivo en los negocios

Su objetivo en los negocios debe ser conseguir una «ventaja competitiva significativa y sostenible». Esto quiere decir que usted incorpora a su producto o servicio ventajas o beneficios específicos para el cliente que nadie más ofrece. Usted crea o descubre su «proposición exclusiva de venta». Luego sale a buscar en el mercado a esos clientes específicos que desean y necesitan cualquier cosa que usted ofrezca, o haga, mejor que todos los demás, y que están dispuestos a pagar el precio más alto por ella. Ésta es la clave del éxito empresarial.

No obstante, es preciso que considere cuidadosamente sus precios. Los precios son subjetivos. No existen reglas sólidas o fáciles para fijar precios de un producto o servicio. Sólo existen frágiles proyecciones sobre lo que los clientes pagarán y lo que el mercado acogerá. Su tarea es determinar un precio que sea el más alto posible que pueda cobrar sin que sus clientes le dejen por sus competidores.

Precio de liquidación del mercado

En los estudios sobre economía existe un concepto llamado «precio de liquidación del mercado». Este es el precio al cual todos los compradores pueden comprar todos los productos o servicios de determinada clase que deseen, y al cual todos los vendedores pueden vender todos los productos o servicios que ofertan. Al final de la jornada, todos quedamos satisfechos: todos los compradores han comprado todo lo que deseaban, y todos los vendedores han vendido todo lo que ofertaban. Este es, en cualquier mercado, el precio ideal, el precio de liquidación del mercado.

Cada vez que usted ve una venta con descuentos en cualquier compañía, especialmente en operaciones minoristas, está en presencia de un ejemplo de cómo se equivocaron quienes fijaron el precio de los productos. Establecieron uno demasiado elevado como para permitir a los compradores vender todo lo que tenían en oferta por la misma cifra. Como resultado, se ven obligados a repetir el intento. Tienen que bajar los precios e intentar una vez más despejar sus existencias y recuperar sus inversiones.

A veces uno ve tiendas que ofrecen más de una serie de descuentos. Organizan una venta de promoción, y luego otra, a precios aún más bajos. En cada caso, los propietarios de estas tiendas insisten en adivinar. Les cuesta hallar un precio que les permita salir de su mercancía, una cifra que haga que los compradores se lleven todo lo que ellos ofertan.

Nunca almacene más de lo que necesita

Una de las razones por las que Wal-Mart es la operación minorista más exitosa del mundo, es su política de mantener «siempre precios bajos». Debido a sus sistemas de inventario y distribución altamente sofisticados, y controlados vía satélite, ninguna de sus tiendas almacena más de lo que puede vender.

Cada compra realizada en una tienda Wal-Mart es inmediatamente comunicada vía satélite a grandes computadoras de la compañía en Bentonville, Arkansas. Esta información, que contempla la clase de producto, talla, color y características, es inmediatamente reenviada, de nuevo vía satélite, a fabricantes y transportistas de los productos a nivel nacional o internacional. Cada fábrica recibe retroalimentación actualizada sobre qué productos exactamente producir y a qué tiendas enviarlos, en qué cantidad, color, tipo o forma.

El éxito de Wal-Mart se debe en gran medida a que tiene el más sofisticado sistema de distribución de todas las operaciones minoristas del mundo.

Cuando usted compra en una tienda Wal-Mart, sabe que es poco probable que la cadena venda ese producto a precio de liquidación, al menos en las próximas dos semanas. También sabe que, debido a la capacidad de Wal-Mart para comprar en grandes cantidades, probablemente está obteniendo el mejor precio posible por ese artículo particular. Como resultado, la gente compra en Wal-Mart con absoluta confianza, a un ritmo de casi 300,000 millones de dólares anuales.

Modelos de precios

Existen varias formas en las que usted puede fijar los precios de sus productos o servicios. Pero nunca debe olvidar que estos son «estimados» que se basan en su conocimiento de lo que cobran sus competidores y lo que es probable que paguen sus clientes, combinados con su intuición, sus presentimientos de lo que el mercado acogerá.

El «instinto empresarial» que le conduce al éxito es su capacidad para percibir una brecha entre lo que pagarán los clientes por su producto o servicio y el costo total de desplegar ese producto o servicio en el mercado. Esta «oportunidad de ganancias», que pueden ver los empresarios y no muchos más, es la chispa que dispara la actividad empresarial. Mientras mayor sea su capacidad de identificar esta brecha entre costo y precio de venta, mayor será su éxito como empresario.

El «instinto empresarial» que le conduce al éxito es su capacidad para percibir una brecha entre lo que pagarán los clientes por su producto o servicio y el costo total de desplegar ese producto o servicio en el mercado.

Costo más margen de ganancia

En este modelo de precios, usted toma el costo total de un producto o servicio y lo eleva en una cifra específica, generalmente cierto porcentaje.

Por ejemplo, es habitual en los restaurantes imponer un margen de ganancia del 100% a cada botella de vino. Si la botella es adquirida del mayorista por $25, el restaurante la ofertará en el menú por $50.

Dependiendo de las presiones competitivas y el volumen de ventas, las compañías añadirán al precio de sus productos diversos porcentajes de margen. En el caso de las joyas, por ejemplo, debido a que las joyerías necesitan mantener grandes inventarios, el margen puede ser de varias veces 100%. En las tiendas de víveres, debido al rápido movimiento que tienen los productos, se impone un margen de ganancia de 20% sobre los costos mayoristas. Esta es una forma conveniente de fijar sus precios, especialmente al principio. Pero nunca debe perder de vista los precios de sus competidores.

Costo más porcentaje fijo

Cuando construí mi primer centro comercial, el dueño de la compañía de construcción me explicó su práctica con referencia a los precios. Me dijo: «Tomamos el costo total de la construcción y entonces le agregamos un 10% por gastos de administración y otro 10% de ganancias».

Esto es lo que se llama costo más porcentaje fijo. Muchas compañías que ofrecen servicios suman el costo total, directo e indirecto, de proveer el servicio, y luego le agregan un porcentaje fijo. Muchos contratos, grandes y pequeños, se hacen sobre esta base. Y también podría servir a los fines de su empresa.

Múltiplo del costo total

En este caso usted debe calcular el total de sus costos de producción, o costo de los bienes vendidos, y luego multiplicarlo por una cifra específica. Si lo que fabrica es un producto o servicio de alto margen de ganancias, puede fijar el precio multiplicándolo por cinco o diez veces el costo de fabricación. Esto es muy común.

Por ejemplo en el negocio editorial, el precio minorista del libro es generalmente igual a siete veces el costo de la impresión. Si imprimir el libro cuesta $3, el precio al detalle en la librería será de $21. Es la regla al uso en la industria editorial.

Muchos empresarios no se dan cuenta de que, debido a todos los costos indirectos e inesperados que se presentan en sus negocios, pueden irse a la bancarrota si pretenden obtener un margen del 100%. Pueden comprar un producto por $10 y venderlo por $20. Pero una vez que han descontado los diversos costos que intervienen en poner el producto a disposición del cliente, se dan cuenta de que están perdiendo dinero en cada venta. No permita que esto le suceda a usted.

Precio de mercado

Éste es quizás el modo más común de fijar precio a un producto de uso corriente por parte del consumidor. A menos que su producto o servicio ofrezca un beneficio valioso que no ofrecen sus competidores, tendrá que mantener sus precios dentro de un 10% de lo que sus competidores están cobrando por el mismo producto o servicio en la misma área de mercado.

Cuando trabajaba en la industria bancaria y de los fondos fiduciarios, se ofrecía cierto porcentaje de retorno sobre los depósitos fijos. Los clientes son hipersensibles a incrementos o reducciones de incluso un 0.25% en estos porcentajes. Para que incrementaran sus depósitos, un banco o compañía de fideicomisos sólo tenía que subir la tasa de interés que estaba pagando por un cuarto de punto. Al cabo de poco tiempo, millones de dólares en nuevos depósitos estaban fluyendo hacia la institución.

Por ejemplo, en el negocio de los cubículos que se arriendan para guardar trastos sobrantes de la casa, las cantidades que se pueden cobrar por una unidad de tamaño específico en un área particular son bastante uniformes en una misma área. Quienes guardan sus pertenencias se trasladarán de un establecimiento a otro por una diferencia tan pequeña como de $5 mensuales. De nuevo, son sus competidores quienes limitan el precio que usted puede cobrar.

Precios monopolistas

Estos son precios que usted puede cobrar porque nadie más ofrece el mismo producto o servicio en esa área del mercado. Como resultado, puede cobrar precios altamente rentables para usted, y los clientes que deseen su producto o servicio no tienen otra alternativa que pagar lo que usted exige.

La capacidad para cobrar precios monopolistas o por encima del nivel del mercado, sólo se presenta porque su producto o servicio es exclusivo e irremplazable. Por ejemplo, muchas veces es posible cobrar precios monopolistas simplemente en razón de su ubicación geográfica, que nadie más posee.

Las tiendas de miscelánea cobran significativamente más por sus productos que los grandes supermercados. Pueden hacerlo debido a que en su área tienen un monopolio. Son el único comercio cercano al cliente y por tanto son un lugar rápido y conveniente para comprar. Por lo general agregan a lo que venden de un 30 a un 50% por encima del costo total, y los clientes lo pagan sin rechistar.

Una de las maneras que usted tendría para cobrar precios monopolistas sería diseñar o estructurar sus productos o servicios de tal manera que sean mucho más atractivos y deseables que los de sus competidores. Usted se convierte de hecho en la «única» alternativa para un cliente potencial. El cliente ni siquiera piensa en ir a otro lugar.

En el circuito profesional de conferencias hay miles de oradores que ofrecen charlas y seminarios sobre todos los temas concebibles. El orador o entrenador promedio puede ganar varios cientos de dólares diarios por toda su labor, que incluye viajar, prepararse y presentar su charla o conferencia.

Pero en esta industria hay ciertos oradores especiales, como Colin Powell, Norman Schwarzkopf, Bill Clinton y estrellas del deporte que generalmente exigen y obtienen honorarios del orden de los $50,000, $100,000 y hasta $150,000 por una presentación central de menos de una hora.

¿A qué se debe esto? Se debe a que cada uno de ellos es único. Cada cual es un monopolio en sí mismo. Si alguien desea a este orador, no tiene alternativas. Si una compañía o institución desea presentar a Bill Clinton o George H. W. Bush, no tiene otra opción que pagar el precio monopolista.

Una de las preguntas que usted debe hacerse constantemente es: «¿Cómo puedo estructurar mi empresa con mis ofertas de manera tal que me convierta en la alternativa favorita de los clientes en mi mercado?»

¿Qué puede hacer usted para dotar de ese atractivo a sus productos o servicios, de manera que sus clientes potenciales le vean como la mejor y única opción, después de considerar todos los factores? Al hacerse esta pregunta constantemente, y responderla, usted puede encontrar una forma especial de hacer negocios que le asegure una ventaja competitiva. Esto le permitirá a su vez cobrar altos precios y obtener pingües ganancias.

Precios variables

Muchas compañías cobran por los mismos productos o servicios precios diferentes, en diferentes momentos, y por razones diferentes. Sus precios varían según las circunstancias.

Por ejemplo, si usted vende un solo producto o servicio a un cliente único, sus costos para servir a ese cliente pueden ser bastante altos. En este caso, deberá cobrar el «precio minorista máximo».

En cambio, si su cliente fuese a comprar un alto volumen de sus productos o servicios, el costo de servir a dicho cliente declinaría drásticamente. En este caso podría ofrecer descuentos significativos por compras de alto volumen, como suelen hacer muchas compañías.

También podría ofrecer precios variables a aquellos que le compraran más a menudo. Los programas de viajeros frecuentes giran en torno a las ofertas de gratificaciones, servicios de primera y otros incentivos, con el fin de estimular a los viajeros a utilizar más a menudo determinada aerolínea.

Muchas compañías cobran precios variables basándose en la hora del día, el día de la semana o incluso la temporada o año en que la gente compra. Por ejemplo si usted va a comprar equipo para esquiar en otoño, antes de la temporada de esquí, encontrará los precios más altos. Si, en cambio fuera a adquirir el mismo equipo en la primavera y el verano, una vez concluida la temporada, podría conseguirlos a precios sumamente reducidos.

Muchos restaurantes ofrecen bonificaciones y descuentos especiales, y ofertas de dos platos por el precio de uno, a quienes van a cenar los lunes, martes o miércoles. Otros, en las noches lentas, ofrecen botellas de vino a mitad de precio para atraer a más clientes y ayudar a compensar sus costos fijos.

Muchas veces, las empresas poseen capacidad para conceder precios de gracia a sus consumidores. Tienen que pagar costos fijos por sus equipos, personal, arriendo, servicios públicos y otros. Para sufragar estos gastos, ofrecen a menudo sus productos o servicios con grandes descuentos, por poco más de su costo total, a fin de mantener al personal trabajando y las fábricas operando.

En las concesionarias de automóviles, a los vendedores se les asignan cuotas mensuales. A principios de mes, el período de la cuota acaba de comenzar. En consecuencia, negocian desde posiciones más duras. Si usted sale a comprar un auto en las primeras tres semanas del mes, se esforzarán por cobrarle el más alto precio posible. Al acercarse el fin de mes, sin embargo, la presión para cumplir la cuota se incrementa, y los vendedores hacen cualquier concesión con tal de cerrar una venta. Si va a comprar un auto, hágalo siempre en los últimos días del mes, y obtendrá los mejores precios y condiciones posibles.

Otra clase de venta a precio variable es la «convoyada». En este caso puede ofrecer su producto o servicio a un precio especial con tal de que el cliente compre algo más, de lo cual usted también obtendrá ganancias. Por ejemplo, la corporación Xerox solía vender sus copiadoras a precios bajos, con tal de que los clientes compraran el caro papel fabricado por la compañía, que obtenía la mayor parte de sus utilidades no de las copiadoras, sino del papel.

Considere como otro ejemplo la industria del hospedaje. Si usted desea reservar una habitación en un hotel, llame siempre *directamente* al hotel. No utilice el número telefónico gratuito. Este número es respondido por el servicio nacional de reservas, cuyos empleados no tienen flexibilidad para negociar las tarifas.

Cuando llame directamente al hotel, pida siempre «la mejor tarifa» para una habitación en las fechas en que la desea. El primer precio que el empleado le dará será la «tarifa máxima».

Entonces, pregúntele: «¿No tiene una tarifa más baja?»

A menos que el hotel esté completamente reservado para las fechas que usted desea, los empleados tienen instrucciones de no dejarle ir. Se les enseña y entrena para asegurar que usted reserve la habitación, a cualquier precio. Saben que una habitación de hotel vacía no representa valor alguno para ellos.

Cuando usted pregunta por una tarifa más baja, les sugerirán una tarifa corporativa o la de una habitación sin una vista agradable. Vuelva entonces a preguntarles si no tienen una tarifa más baja que ésa, y verá como bajan otro peldaño. Conociendo que la mayor parte de los hoteles rara vez están totalmente ocupados, puede continuar en este proceso hasta conseguir un séptimo

descuento. Ésta es otra modalidad de los precios variables, en la que se hacen todos los esfuerzos posibles por no perder al potencial cliente.

El precio de «mejor que se vaya a otra parte»

Este es el precio *por debajo del cual* usted no está dispuesto a vender su producto o servicio. Debe tener clara esta cifra antes de empezar a negociar, pues se convertirá en el límite de sus precios variables. Por debajo de esta cantidad, incurriría en pérdidas que restarían todo valor a ofertar su producto o servicio.

Precios introductorios

En este tipo de precio, usted toma en cuenta el *valor vitalicio* de un cliente. Si sabe por experiencia que alguien que ya le ha comprado lo seguirá haciendo durante los próximos meses o años, puede muchas veces ofrecerle un «precio introductorio» para asegurar al cliente. Este descuento es simplemente otro costo de su negocio, el de «comprar» a un cliente.

En muchos casos, especialmente en las empresas minoristas o de servicios, es bastante común perder dinero en la primera venta. Debido a los altos costos del mercadeo, publicidad y comisiones o gastos de venta, más el costo de los bienes vendidos, una compañía puede terminar de hecho con una pérdida neta en una venta, después de considerar todos los costos. Sin embargo, muchas veces no hay otra alternativa.

Es muy común que las firmas de servicios profesionales los ofrezcan a mitad de precio durante el primer año, si el cliente está dispuesto a firmar un contrato por cinco años.

Sin embargo, cuando usted calcula el valor vitalicio del cliente y tiene la seguridad de que éste, si queda satisfecho, seguirá comprándole, puede justificar una pérdida en la primera venta.

Es muy común que las firmas de servicios profesionales los ofrezcan a mitad de precio durante el primer año, si el cliente está dispuesto a firmar un contrato por cinco años. Así, perderán dinero en la primera transacción, pero más adelante compensarán esa pérdida. Y mientras tanto, podrán mantener el personal, las instalaciones y los recursos funcionando durante el período inicial.

Precios según la demanda del mercado

Esto consiste en cobrar lo que usted considere que el mercado pagará. Si posee algún tipo de ventaja competitiva, puede cobrar un precio elevado, ya que los clientes pagarán con gusto más para obtener las características o beneficios especiales que usted ofrece. Después del desastre del huracán Katrina, por ejemplo los precios de los hoteles, los alimentos, el transporte y muchos otros productos en oferta limitada se incrementaron en toda el área circundante, debido al súbito incremento de la demanda.

¿Cuándo debe usted elevar sus precios? El mejor momento es cuando la demanda de sus productos o servicios en el mercado es casi mayor que su capacidad para atender los pedidos.

Si la suya es una compañía de servicios, y está completamente atareada todo el día, probablemente podrá aumentar sus precios sin hacer que la demanda baje. Cuando la gente está comprando sus productos a dos manos y usted no da abasto para mantener suficientes existencias, es una buena señal de que sus productos tienen un precio *inferior al que deberían*, a juzgar por lo que los clientes están dispuestos a pagar. En este caso puede incrementar gradualmente los precios, de manera selectiva o en general. Continúe elevando los precios de sus productos o servicios hasta que la demanda empiece a bajar y se equilibre con la cantidad de productos y servicios que está apto para suministrar.

Precio de equilibrio

Este es el precio que no le deja a usted ni una ganancia ni una pérdida. Vende el producto exactamente por lo que le ha costado producirlo. Solamente se debe vender a este precio cuando no es posible cobrar más ni tampoco es necesario cobrar menos.

Precio de venta de liquidación

Este es el precio que resulta cuando usted admite que la demanda de su producto o servicio en el mercado es considerablemente menor de lo que había anticipado. Tiene grandes existencias ociosas de productos que están ocupando demasiado espacio y vendiéndose lentamente.

Al fijar un precio de venta de liquidación, usted reconoce la situación, y se da cuenta de que «Media hogaza de pan es mejor que ninguna». Entonces se dedica a despejar sus almacenes de manera que pueda convertir ese «inventario muerto» en efectivo que pueda más tarde utilizar para ofertar otros productos y servicios de mayor demanda y por los que pueda obtener mayores ganancias.

Flexibilidad en los precios

Más que cualquier otra cosa, esto es una actitud. Recuerde siempre que los precios son subjetivos. Son adivinanzas sobre lo que el mercado acogerá. Se basan en una variedad de datos que cambian constantemente.

Usted desea vender la mayor cantidad posible de sus productos o servicios, al mayor precio posible y para que rindan las mayores utilidades posibles. Pero desde el principio hasta el final de su carrera empresarial, siempre debe ser flexible con sus precios y estar preparado y dispuesto a elevarlos o reducirlos, según las condiciones del mercado.

A veces, puede incrementar los precios en un margen grande o pequeño y cambiar radicalmente la rentabilidad de su negocio. En otros casos, puede rebajar el precio de sus productos o servicios e incrementar así su volumen de ventas con un menor margen de ganancias por unidad, de modo que las ganancias totales se incrementen significativamente.

Por ejemplo, si está vendiendo 1,000 unidades mensuales a un precio de $10, con lo cual saca una ganancia por unidad de $3, esto debe dejarle cada mes $3,000 en utilidades. Pero si rebajara su precio a $9, podría vender 2,000 unidades mensuales y ganar $4,000 por mes (2,000 x $2 de ganancia en cada artículo). En cada caso, es una valoración que usted deberá ensayar y evaluar constantemente.

La clave consiste en ser *flexible*. En este campo nada está escrito en piedra. Manténgase abierto a la nueva información. Observe constantemente a sus competidores. Escuche atentamente a sus clientes. Manténgase tomando el pulso a las ventas y la rentabilidad de su empresa.

Precios equilibrados

Esta es una de las cifras más importantes que usted debe calcular en cada producto y servicio que oferte. Por suerte, no es algo particularmente difícil, sí ha realizado los ejercicios de costos y precios apropiados que describimos antes.

Al equilibrar los precios usted debe determinar primeramente el costo total de colocar su producto o servicio en el mercado. Si cuenta con una variedad de ellos, calculará los costos totales de cada uno, utilizando las fórmulas previamente descritas.

Una vez que conozca cuánto cuesta su producto o servicio, determinará exactamente por cuánto lo puede vender en un mercado competitivo. Debe tomar en consideración en las ventas por volumen todos los descuentos, artículos perdidos, averías, defectos, devoluciones y otras pérdidas que deberá deducir de sus precios de venta para hallar el precio *promedio* exacto que recibe por la venta de cada artículo.

Para determinar su punto de equilibrio o inflexión, deberá sustraer sus costos totales medios por artículo del precio total de venta promedio por artículo. El resultado será su *contribución en ganancias*.

Calcule su margen de ganancias

Su contribución en ganancias es también su *margen de ganancias*, generalmente expresado como un porcentaje. Esto le dará la cantidad exacta de *ganancias brutas* o *retorno sobre las ventas* que obtiene en cada transacción.

Luego obtendrá el total de sus costos fijos de operación. Recuerde que éstas son las cantidades que tiene que pagar cada mes, venda o no venda. Para determinar su punto de inflexión o equilibrio, divida entre su contribución en ganancias promedio por artículo sus costos fijos mensuales.

Por ejemplo, si su ganancia bruta media por artículo vendido es de $10 y sus costos fijos de operación totalizan $10,000 mensuales, deberá dividir $10,000 entre $10 para obtener un punto de equilibrio o inflexión de 1,000 unidades.

Esto quiere decir que necesitará vender 1,000 unidades de su producto cada mes para no sufrir pérdidas. Por debajo de dicho punto, estará perdiendo

dinero todos los meses. Por encima, estará obteniendo una ganancia bruta de $10 por cada artículo vendido.

Reduzca sus costos fijos

Uno de sus objetivos a lo largo de su carrera empresarial debe ser reducir sus costos fijos e incrementar sus costos variables. Debe procurar reducir los costos que tiene que pagar cada mes, venda o no venda, e incrementar los costos variables, aquellos que tiene que pagar *solamente* cuando ha vendido.

Al hacer esto, usted reduce su punto de inflexión hasta donde sea posible. Mientras más bajo sea, menos cantidad de unidades tendrá que vender cada mes antes de obtener una ganancia.

Evalúe todos sus gastos

Una vez que haya determinado su punto de equilibrio, evaluará todos los gastos en relación con esa cifra. Si se va anunciar, determinará cuántas de sus unidades tendrá que vender a fin de compensar los gastos en una determinada forma de publicidad a un costo específico. Si va a comprar cualquier tipo de equipo para mejorar las operaciones de su empresa, tendrá que calcular cuántos productos más deberá vender para compensar esa inversión. Usted debe aplicar la cifra de su punto de inflexión a todas las cantidades que prevea gastar, por cualquier razón, para desarrollar su empresa. Como empresario, le será difícil encontrar un mejor indicador que le haga poner los pies sobre la tierra.

Si va a comprar cualquier tipo de equipo para mejorar las operaciones de su empresa, tendrá que calcular cuántos productos más deberá vender para compensar esa inversión.

Ratios financieros

Para convertirse en un empresario de éxito, usted debe tener un buen dominio de las cifras de su empresa. A través de los años, se han desarrollado varios ratios financieros como herramientas para ayudar a los propietarios de empresas a entender con mayor claridad las cifras de éstas.

1. Margen bruto. Esta es la cantidad de ganancias que usted obtiene después de sustraer el costo de los bienes vendidos y todos los demás costos directos involucrados en la producción y entrega de su producto o servicio a su cliente.

2. Margen neto. Esta es la cantidad de ganancias netas que obtiene por venta o por mes, después de sustraer todos los costos directos, indirectos y atribuibles involucrados en la operación de su empresa.

Por ejemplo, las tiendas de víveres aplican al precio de los productos que venden un incremento medio del 20%. Pero la ganancia neta media que estos establecimientos obtienen por sus ventas está más cerca del 3%. La diferencia es devorada por los costos de operación de dichos comercios.

Una compañía grande promedio en Estados Unidos obtiene menos de un 10% de ganancia neta, generalmente más cerca del 5%, después de haber considerado todos los costos de operación. A esto se le conoce por las siglas EBITDA (iniciales en inglés de ingresos antes del pago de impuestos e intereses, depreciación y amortización).

Recuerde: pequeños incrementos en los precios y pequeñas reducciones en los costos pueden conducir a enormes diferencias en materia de rentabilidad. Cada dólar que ahorre por reducción de costos se convierte directamente en ganancia neta. Y también cada dólar que gane por concepto de aumento de precios, siempre y cuando los costos se mantengan constantes.

3. Retorno sobre la inversión (RSI). Esta es la ganancia total, expresada como porcentaje, que usted obtiene basado en la cantidad total que ha invertido en su empresa. Esta inversión total incluye el dinero que ha pagado de su bolsillo más cualquier otro fondo que haya invertido o tomado en préstamo en cualquier forma.

4. Retorno sobre el capital (RSC). Éste es el porcentaje de retorno que usted obtiene sobre el dinero que ha invertido personalmente en su empresa. Por lo general es una forma más precisa de determinar la rentabilidad de la compañía.

Por ejemplo, si usted ha invertido $100,000 de su dinero en el negocio y está sacando una ganancia neta de $10,000 anuales, su retorno sobre el capital es del 10%. Siempre que calcule los retornos potenciales sobre la inversión o sobre el capital, deberá comparar el retorno obtenido de esta actividad

empresarial con el de cualquier otra que requiera invertir la misma cantidad de tiempo, dinero y energía.

5. Retorno sobre las ventas (RSV). Esta es otra manera de calcular su margen bruto. Es el porcentaje de ganancia bruta que obtiene de cada venta. Si usted compra un artículo por $1 y lo vende por $2, su *retorno sobre las ventas* será del 50%.

6. Retorno sobre la energía (RSE). Éste es quizás el cálculo más importante de todos. Es el retorno que usted recibe sobre la cantidad de energía física, mental y emocional que invierte en su empresa. También se le llama a veces *retorno sobre la vida*. Debe estar constantemente alerta respecto a qué porción de su vida está invirtiendo en su compañía. Las inversiones financieras pueden ser recuperadas o reemplazadas, pero la parte de su vida que usted invierte en cualquier actividad empresarial nunca regresa.

Analice y compare

Es necesario calcular constantemente los márgenes brutos y netos y los retornos sobre las ventas a fin de comparar los diversos productos y servicios de su oferta. La regla 80/20 prescribe que un 20% de sus productos rendirá el 80% de sus ganancias. Debe tener perfectamente claro qué productos y servicios son los más rentables que puede ofertar. Estos ratios financieros le ayudarán a alcanzar tal claridad.

Observe sus cifras

En este capítulo hemos discutido las cifras más importantes que debe conocer y entender al construir un negocio exitoso en su camino a la riqueza.

Antes de que adopte cualquier decisión sobre inversiones, debe tomarse el tiempo para conocer con exactitud qué cantidad puede cobrar, los precios que los clientes pagarán por sus productos o servicios, y el costo exacto de colocar esos productos o servicios en el mercado.

Debe tener claro cuál es su *punto de equilibrio* o inflexión y actualizarlo y evaluarlo constantemente, a medida que cambien las condiciones, los precios y los costos en el mercado.

También debe evaluar continuamente su empresa en relación con su retorno sobre las ventas, sobre el capital, sobre la inversión, sus márgenes brutos y netos y la cantidad que quedará para usted al final del día: su retorno sobre la energía.

Siempre debe incluir su mano de obra personal como un costo clave al hacer cualquier tipo de negocios. Sin su inversión de energía mental, emocional y física, no habría negocio alguno.

Muchos propietarios de empresas ganan menos operando sus propios establecimientos de lo que ganarían si trabajaran para otros. Al no incluir el costo de su mano de obra como uno real de la operación de la empresa, subestiman sus costos y gastos y a menudo fijan a sus productos y servicios precios inferiores a los que deberían. No permita que esto le suceda a usted

Consiga un buen contador

Consiga un buen contador que le calcule estas cifras. Revíselas con frecuencia. Manténgase buscando formas de reducir los costos e incrementar los precios. Busque constantemente las formas de incrementar los márgenes brutos y netos de todo lo que venda.

La buena noticia es que mientras más tiempo y atención dedique a estudiar y comprender sus estados financieros y ratios financieros, mejor conocimiento tendrá de esta área. Y mientras más conozca, mejores serán sus decisiones. Y a mejores decisiones, más rentable será su compañía y más rápidamente avanzará por el camino a la riqueza.

Ejercicios para la acción

1. Calcule exactamente cuánto recibirá por cada venta de su producto o servicio más vendido, y cuánto le costará dar servicio a su cliente.
2. Examine cada uno de sus productos o servicios más vendidos y determine si debe elevar o bajar los precios.
3. Calcule los costos fijos de su empresa, incluyendo su tiempo, a fin de que conozca cuánto le cuesta mantenerla abierta.

4. Calcule el punto de equilibrio o inflexión de su compañía y dedíquese a buscar formas de reducirlo cada mes.
5. Determine qué constituye un «costo hundido» y decídase hoy a no gastar un solo dólar ni un solo minuto más en tratar de recuperarlo.
6. Calcule su tarifa por hora personal y compare con esa cantidad todas las actividades en que participe.
7. Decídase hoy a actuar en por lo menos un área para incrementar sus precios, hacer más atractivos sus productos, o reducir sus costos fijos.

CAPÍTULO SIETE

Cómo convertirse en un maestro de la negociación

Tenga siempre presente que su determinación de triunfar es más importante que cualquier otra cosa.

—Abraham Lincoln

Su capacidad de interactuar, comunicarse, persuadir y negociar con otros determina más que cualquier otro factor su nivel de ingresos. Usted se debe a sí mismo la excelencia en la obtención de los mejores tratos, no importa si está comprando o vendiendo. Como propietario de una empresa, su capacidad de negociar bien a su favor le puede ahorrar o hacer una fortuna a lo largo de su carrera.

En sentido más amplio, la vida toda es una negociación. Uno está siempre negociando de algún modo. Cuando conduce de un lugar a otro, está negociando a través del tráfico en la medida en que permite que otros pasen delante o ellos permiten que sea usted quien pase. Cuando va a un restaurante, negocia primero para obtener una mesa y luego para que le den el tipo de mesa que prefiere. Negociamos todos los elementos de nuestra vida laboral y todas las cosas que hacemos o no hacemos. Negociamos precios, términos, calendarios, normas y otros mil detalles a lo largo del día. Es un proceso de nunca acabar.

En realidad no se trata de si negociamos o no. La única pregunta válida es: «¿Cuán eficiente es usted negociando?»

Una de sus responsabilidades principales en la vida es aprender a negociar bien en cualquier situación. Necesita poder obtener más de las cosas que

desea, más rápido y más fácilmente de lo que podría si la otra parte fuera mejor negociando que usted.

Existen varios principios universales de la negociación que puede aprender y practicar, y que le ayudarán a obtener más de lo que desea, mejor, más rápido y más fácilmente que nunca. Cuando aplique estos principios de manera consecuente todos los aspectos de su vida mejorarán.

Una cosa vale lo que otro esté dispuesto a pagar por ella

Muchos se confunden en torno a esto. Creen que los individuos u organizaciones determinan lo que los demás pagarán. Sin embargo, hasta un escolar sabe que una cosa vale solamente lo que otro esté dispuesto a pagar por ella, no importa lo que alguien diga o exija. Los precios son meramente estimados que se fijan arbitrariamente, tratando de adivinar lo que la gente pagará.

Cualquier descuento, rebaja de precios o bancarrota de una empresa es una admisión de que no se ha calculado correctamente. Los productores del producto o servicio se equivocaron al fijar el precio. Los clientes no percibieron que valiera la pena pagar ese precio y, o bien compraron una alternativa, o se quedaron con su dinero.

Esta es la razón de que toda negociación sea diferente y de que no existan reglas fijas o rápidas que determinen los precios de compra o venta de un producto o servicio. Por lo tanto, todos los precios son negociables.

Solamente la persona a quien se le está reclamando que pague por el producto o servicio, o que pague determinados honorarios, se encuentra en posición de determinar qué vale ese artículo o servicio para ella. Cuando alguien dice que algo *debe* valer una cantidad determinada o que alguien *debe* recibir un cierto salario, no se da cuenta de que la expresión «*debe*» carece de significado en una negociación.

Todos los precios son suposiciones

Todos los precios se establecen arbitrariamente, al menos al principio. Es sólo lo que los clientes están dispuestos a pagar en el mercado lo que determina si esos precios son atinados. Si son demasiado altos, los productos no se venderán o habrá que reducir los precios. Son los clientes en el mercado los que a la larga deciden cuánto pagarán por todo.

¿Dónde encuentra usted resistencia al precio en las ventas de sus productos o servicios? ¿Cómo podría incrementar el valor de lo que vende de manera que un cliente crítico decidiera pagarle más? ¿Cómo podría incrementar la valía y atractivo de su oferta de modo que su compañía o sus clientes le pagaran de buena gana más por lo que hace?

Todo es negociable

Todos los precios y los términos son fijados por alguien. Por tanto, alguien más puede cambiarlos. Esto no quiere decir que se hará, pero sí que existe siempre esa posibilidad. Cuando usted empiece a ver la vida como un dilatado y largo proceso de negociación, descubrirá que casi todas las situaciones contienen elementos que puede negociar a fin de mejorar los términos y condiciones para usted y para otros.

Son los clientes en el mercado los que a la larga deciden cuánto pagarán por todo.

Regla: Los precios son el mejor estimado posible de cuánto pagarían los clientes. Esto significa que los precios que se fijan tienen una conexión muy vaga con las realidades del mercado. Muchas veces el costo de fabricar y mercadear determinado producto o servicio tiene muy poco que ver con el precio que se exige. El precio es arbitrario y refleja meramente la opinión de alguien sobre lo que el mercado acogerá en ese momento.

Regla: Todos los precios han sido fijados por alguien y pueden por tanto ser cambiados por alguien más. No se deje intimidar por los precios escritos en letreros, cartas o contratos. Suponga que han sido escritos con lápiz y que pueden fácilmente ser borrados y reemplazados con algo más favorable para usted. La clave está en *pedirlo*.

Empiece hoy a pedir precios y términos mejores: olvídese de lo que le hayan ofrecido inicialmente. Véalo como un juego. Solicítelo amablemente,

en forma cálida y amistosa; Pídalo de manera positiva; esperando lo mejor; seguro de sí mismo. Pero pídalo. Le sorprenderá comprobar cuán rápidamente mejoran los términos y condiciones para usted si lo pide.

Todo el mundo quiere mejorar su situación

Los seres humanos nos inclinamos a cumplir metas, nuestra conducta siempre tiene un propósito, no importa si los objetivos están claros o no. Estamos siempre impulsados o motivados a lograr «más» de algo, aun si ese algo pudiera cambiar de un minuto a otro. Esta es la razón básica del comprar, vender y negociar.

Desde la infancia hasta la vejez uno es *ambicioso*. Desea mejorar de alguna manera su vida o parte de ella. Si gana cierta cantidad de dinero, quiere ganar más. Si tiene cierto nivel de salud física, quiere estar más saludable. Si tiene una casa o un apartamento, desea uno mayor. Y si consigue uno mayor quiere otro en otro lugar. Si tiene un automóvil, desea uno más grande. Y si tiene uno más grande quiere tener dos, y quizás hasta una motocicleta o una casa rodante.

Desde la infancia hasta la vejez uno es *ambicioso*. Desea mejorar de alguna manera su vida o parte de ella.

Es normal, natural y perfectamente humano que cada uno de nosotros nos esforcemos constantemente por obtener más cosas, mejores, más rápidas, más modernas y más baratas, de cuanto podamos imaginar. Los únicos límites a la ambición humana son los que imponemos internamente a nuestras mentes, o los impuestos desde el exterior, mediante las restricciones que representan nuestros recursos personales, las leyes y la sociedad.

Regla: Cuando usted no encuentra una manera de obtener más de lo que desea, no hará nada más. Por ejemplo, suponga que conduce un automóvil viejo, y que le pasa por al lado alguien que conduce un Rolls-Royce Corniche de $100,000. Es posible que se ponga a fantasear y a pensar qué bueno sería manejar un carro tan elegante, pero ni siquiera puede empezar a imaginarse ganando el montón de plata que le permitiría pagar $100,000 por un automóvil. Por tanto, puede que haber visto el Rolls-Royce le haga sentir insatisfecho con el auto que tiene, pero no le motivará a emprender acción alguna.

Las diferencias reales en los niveles de ambición las explican por una parte las diferencias de capacidad y oportunidad, y por la otra la intensidad del deseo y de la fe. Si usted realmente cree que puede avanzar de donde se encuentra a donde quiere llegar, actuará continuamente procurando adelantar de su actual posición hacia sus metas. Es por eso que la gente negocia.

Regla: Si se siente absolutamente satisfecho o absolutamente desamparado, no actuará para mejorar su condición. Existen dos razones principales por las que las personas dejan de actuar sin tregua para mejorarse a sí mismos y mejorar sus vidas. La primera es que uno haya llegado a un estado de *contentamiento* en el que percibe que no necesita ni desea ninguna otra mejoría. La segunda, que haya alcanzado un estado de *desesperanza* en el cual no cree que nada que pueda hacer significará una diferencia.

Identifique sus ambiciones personales. ¿En qué áreas está usted *insatisfecho* con su situación? Debe tener claro cuál es la mejor condición que desea. ¿Qué pasos podría dar hoy para empezar a avanzar hacia los resultados a los que aspira? ¿Cuándo y de qué manera podría mejorar sus condiciones negociando para usted una situación mejor?

La gente tiende a seguir la vía de la menor resistencia

Usted asigna un alto valor a su tiempo, su dinero, su energía mental y física y sus recursos. En consecuencia, hace todo lo posible para conservarlos. Procura economizar sus energías y las gasta cuidadosamente para obtener las cosas que desea. Procura ser ahorrativo en sus decisiones. Usted *economiza*. No gasta más de lo que tiene para satisfacer una necesidad particular, o para lograr una satisfacción específica. Esto es lo que impulsa cualquier negociación.

Regla: Nadie escoge conscientemente una forma más difícil de lograr algo, si existe una vía más fácil. Su estructura mental está organizada de tal manera que usted no puede obligarse a seleccionar una vía más difícil hacia su meta si puede ver una *más fácil* y todos los demás factores son iguales.

Regla: Todos los seres humanos son inherentemente perezosos, por lo cual siguen la vía de menor resistencia para obtener lo que desean. La pereza es normal, natural e inherente a todos los actos

humanos. Esta tendencia a la pereza ha conducido a todos los grandes avances y descubrimientos en la ciencia y la tecnología. Es la fuerza motriz detrás de muchas negociaciones.

¿Cómo puede usted colocar sus ofertas de manera tal que sus clientes perciban que sus productos y servicios constituyen la forma más fácil que tienen de obtener los beneficios que usted ofrece?

¿Qué nuevos productos o servicios podría desarrollar que ofrecieran a sus clientes una forma más rápida y fácil de obtener las cosas que desean?

¿Cómo podría reorganizar su vida de manera que pudiera alcanzar sus metas con menos esfuerzo? ¿Cómo podría ser más «perezoso» en el mejor sentido de la palabra?

La gente siempre se esfuerza para obtener más por menos

Esta es una explicación simple y obvia del comportamiento humano en casi cualquier circunstancia. Sin embargo, es también una ley extraordinariamente importante de la negociación que usted debe conocer. Le permite evitar confusiones al interpretar y tratar de entender las conductas de otras personas. Este principio explica por qué muchos suelen comenzar exigiendo un precio ridículamente alto por lo que venden, o un precio ridículamente bajo por lo que compran.

Regla: Cuando uno tiene la opción entre más y menos, y todo lo demás se mantiene igual, siempre optará por más a fin de maximizar su situación. Esta es una conducta humana natural. Usted está diseñado de tal manera que no puede escoger conscientemente *menos* placer, satisfacción o realización, si puede obtener *más* con un gasto idéntico de recursos.

Regla: El deseo de tener más es automático e instintivo, y se aplica a todas las necesidades, aspiraciones y deseos humanos. En otras palabras siempre optamos por más y no por menos. Siempre maximizamos nuestra situación. Si usted está vendiendo algo y una persona le ofrece $5, y otra $6, y su comportamiento es normal, optará por la oferta de $6 sobre

la de $5. Si aceptara menos en lugar de más, sería porque algún otro valor o consideración estaría influenciando su conducta.

Cuando todo lo demás permanece igual, la cantidad que usted demandará a cambio de su tiempo, dinero, o recursos siempre será la mayor que pueda obtener a cambio de lo menos que pueda dar.

El deseo de obtener más es otra forma de decir que todos somos inherentemente *codiciosos*. Pero esto no es más que un hecho, una cualidad universal de la naturaleza humana. En realidad la cualidad de la *codicia* no tiene un valor inherente positivo o negativo. Todos somos codiciosos en el sentido de que preferimos más y no menos, si los demás factores permanecen inalterables. La gente sencillamente siente codicia por diferentes cosas.

Todos queremos más

Los padres son codiciosos con sus hijos en el sentido de que desean lo mejor para ellos en la vida. Los atletas son codiciosos en el sentido de que quieren lograr lo más que puedan en sus áreas de competencia. Todo el mundo es codicioso. Todo el mundo quiere más. Todos están buscando la forma de mejorar sus condiciones de algún modo. Lo único que impide que las personas actúen movidas por la codicia es que no ven la forma de llegar de donde se encuentran a donde desean llegar.

Piense constantemente cómo puede añadir valor a sus productos y servicios, cada día, de manera que ofrezca a sus clientes el máximo valor posible.

Todas las decisiones de compra y venta y todas las negociaciones se basan en este principio de maximización. Todos los salarios y honorarios son determinados por él, incluyendo el suyo. Piense constantemente cómo puede añadir valor a sus productos y servicios, cada día, de manera que ofrezca a sus clientes el máximo valor posible.

Sus clientes están buscando constantemente más, en todas sus decisiones de compra. Van donde creen que, considerados todos los factores, están recibiendo un mejor trato. ¿Cómo podría incrementar el valor que su cliente percibe al tratar con usted?

El Principio de la Conveniencia: La gente actúa para obtener lo más que pueda de las cosas que desea, de la manera más rápida y fácil posible, sin considerar las consecuencias secundarias de sus actos. Este es un principio general que explica en gran medida cómo funciona en realidad el mundo y por qué suceden las cosas de la manera que suceden. Esta ley explica virtualmente todo el comportamiento humano, todo el mercadeo y las ventas, todas las negociaciones, y todas las relaciones. También explica en buena medida la felicidad y la infelicidad, el éxito y el fracaso en todas las áreas de la actividad humana.

Regla: La gente es natural y normalmente perezosa y codiciosa en todo lo que hace. De esta manera se comportan en su estado natural. Esto no es ni bueno ni malo, es simplemente un hecho, carente de valor. Sólo las formas en que una persona manifiesta estos instintos naturales los convierte en algo positivo o negativo. Estas cualidades existen en todas las negociaciones, y de ambas partes.

Las personas más felices son las que aceptan esta ley como principio operativo básico del comportamiento individual. No se sorprenden cuando la gente actúa en correspondencia con esta ley. Es algo que esperan. Por el contrario, se asombran y se impresionan positivamente cuando alguien actúa de otro modo, quizás motivado por valores o principios más elevados. Pero si esto no sucede, no se enojan.

El Principio de la Conveniencia explica la manera en que funciona el mundo. Se le suele llamar «la ley de la menor resistencia». Todo el mundo es impulsado en todas las formas concebibles a buscar la manera más rápida y fácil de obtener las cosas que busca, ahora mismo, sin preocuparse por las consecuencias de sus actos a largo plazo.

Examine sincera y objetivamente su conducta, ¿en qué formas actúa usted por conveniencia para obtener las cosas que desea? Esta tendencia ¿le está ayudando o perjudicando?

Examine el comportamiento de las personas con quienes negocia. ¿Cómo explica su conducta el Principio de la Conveniencia?

Estudie su empresa. Observe sus productos y servicios, sus ventas y mercadeo, ¿en qué formas se encuentran sus actividades de promoción en armonía con las tendencias naturales de sus clientes a actuar de manera expeditiva? ¿Cómo podría cambiar usted sus modos de hacer negocios de manera

que se conformaran más a las formas en que realmente toman sus clientes sus decisiones de compra? ¿Cómo podría hacer más rápidas, fáciles y baratas para sus clientes las ofertas de su empresa?

El Principio Futurista: El propósito de las negociaciones empresariales es alcanzar un acuerdo que permita que las necesidades de cada parte sean satisfechas, y que cada una de ellas esté motivada a cumplir con sus obligaciones bajo el acuerdo y a seguir negociando en el futuro con la otra parte. Este es un principio fundamental de la negociación y se aplica específicamente a negociaciones en las que uno deberá volver a tratar en el futuro con la misma parte. En el mundo de los negocios, es muy común volverse a encontrar en transacciones y negociaciones con las mismas personas durante muchos años. Este futurismo básico debe tenerse presente en cada etapa de cada negociación.

Tratemos de desglosar esta ley en las partes que la constituyen.

Primero, «el propósito de las negociaciones empresariales es alcanzar un acuerdo». Que las dos partes desean hacer negocios es algo que se supone, pero que no siempre es así. Si una de ellas no lo desea y está negociando con algún otro propósito, la otra parte podría encontrarse en considerable desventaja.

La segunda parte de este principio reza: «que permita que las necesidades de cada parte sean satisfechas». Esto quiere decir que un acuerdo donde una u otra parte sienta que *ha perdido* no cumple con los requisitos básicos de una negociación exitosa. Ambos negociadores deben percibir que han salido victoriosos.

Continúa diciendo este principio: «...y que cada una de ellas esté motivada a cumplir con sus obligaciones bajo el acuerdo y a seguir negociando con la otra parte en el futuro».

Esto significa que las dos partes estén lo suficientemente satisfechas con el resultado como para sentirse motivadas a cumplir con cualquier compromiso que hayan hecho y que contemplen el acuerdo de manera lo suficientemente positiva como para disponerse a volver a negociar y alcanzar subsiguientes acuerdos en el futuro.

Analice su estilo de negociación actual. ¿En qué áreas se ha concentrado usted más en «ganar» a corto plazo, sin considerar verdaderamente los

perjuicios a largo plazo que podría infligir a la relación? ¿Qué podría hacer para cambiar eso inmediatamente?

Busque formas de hacer el acuerdo final más aceptable para la otra parte. Piense que negociará de nuevo con estas personas en el futuro, sobre la base de los términos y condiciones que se están estableciendo hoy ¿Cómo podría mejorar los términos sin sacrificar otras cosas importantes para usted?

El Principio de que o Todos Ganan, o No Hay Trato: En una negociación exitosa las dos partes están plenamente satisfechas con el resultado y cada una percibe que ha «ganado»; de lo contrario no debe cerrarse el trato. Si va a hacer negocios de nuevo con esta entidad o persona en el futuro debe procurar siempre un resultado que satisfaga a ambas partes. Recuerde que siempre cosecharemos lo que hemos sembrado. Cualquier arreglo o acuerdo que deje a una parte insatisfecha retornará más tarde para perjudicarle, a veces en formas impredecibles.

En toda negociación o relación empresarial actual deberá apostar por una solución en la que, o todos ganen, o no se cierre el trato. Cuando tenga que negociar de nuevo con esta persona, deberá dejar en claro desde el principio que está comprometido con alcanzar una solución satisfactoria para ambos. Si el resultado no es una victoria de las dos partes, debe rehusar simplemente a hacer el trato.

En toda negociación o relación empresarial actual deberá apostar por una solución en la que, o todos ganen, o no se cierre el trato.

Cuando uno está decidido en una negociación a alcanzar una solución en la que todos salgan ganando, y se mantiene abierto, receptivo y flexible en sus discusiones, descubre muchas veces una tercera posibilidad que es superior a cualquiera de las dos propuestas.

Esta clase de tercera alternativa es casi siempre factible si uno está dispuesto a buscarla. Exige simplemente una avenencia para que las dos partes ganen.

Ambas partes deben estar contentas

Una vez que usted ha decidido que sólo dará su aprobación a un arreglo satisfactorio para las dos partes, eso significa que no tendrá que aceptar ningún esquema de menor calidad. Con sus intenciones y sus valores claros, se encuentra ahora en posición de utilizar todas las estrategias y tácticas a su disposición para obtener el mejor trato para los dos, uno que asegure que las dos partes queden contentas con el arreglo.

En todas sus interacciones con otras personas, aplique este principio de «todos salimos ganando», tanto en su trabajo como en su hogar. Busque activamente un terreno común que satisfaga los deseos más apremiantes de las dos partes. Sea creativo para sugerir alternativas que le garanticen tanto a usted como a la otra persona más de lo que cada una desea.

Examine cualquier situación con la que no esté contento hoy. ¿Cómo podría reestructurar los términos y condiciones de manera que tanto la otra parte como usted obtuvieran más de lo que desean?

El Principio de las Posibilidades Ilimitadas: Siempre es posible obtener un mejor trato, si sabe cómo hacerlo. Nunca tiene que sentirse obligado a transarse por menos o a sentirse insatisfecho con el resultado de una negociación. Siempre existe una forma de conseguir mejores términos o precios, sea usted el comprador o el vendedor. Su tarea es encontrarla.

Mientras más ejemplos pueda ofrecer cuando exija un precio más bajo, más rápidamente le hará su interlocutor una oferta aceptable.

Regla: Si desea un mejor trato, pídalo: La palabra «pedir» es la más poderosa que existe en el mundo de los negocios y las negociaciones. A la mayoría de las personas les paraliza de tal modo el temor al rechazo y a la desaprobación que también temen pedir cualquier cosa fuera de lo ordinario. Aceptan lo que se les ofrece y esperan entonces que todo salga bien.

Pero éste no es el caso de los mejores negociadores. Ellos reclaman con serenidad y seguros de sí mismos cualquier precio o término, por irrazonable que parezca. Le asombrará comprobar cómo es posible obtener tratos mucho mejores solicitando simplemente un precio más bajo, en caso de que esté comprando, o uno más alto, si está vendiendo.

Regla: Cualquiera sea el precio ofrecido, reaccione con sorpresa y desencanto. Recuerde: la mayoría inventa el precio de la nada. Siempre estarán pidiendo más de lo que esperan obtener u ofreciendo menos de lo que esperan pagar. En cada caso, usted debe molestarse y reaccionar levemente escandalizado, no importa cuál sea el precio o la oferta. Fínjase herido, como si la persona hubiera acabado de decirle algo cruel o descortés y totalmente fuera de lugar. Y luego pregunte: «¿Es eso lo mejor que puede hacer por mí?» Quédese entonces en completo silencio.

Sucede frecuentemente que cuando usted pregunta cuánto cuesta un artículo, y al escuchar la cifra se muestra sorprendido, la persona procura bajar el precio inmediatamente. Prácticamente en todos los precios existe algún margen cómodo de descuento potencial. Muchas veces el vendedor baja el precio tan pronto observa su desencanto.

Regla: Sugiera siempre que puede conseguir un mejor precio en otra parte. Nada hace bajar tan rápidamente el precio a un vendedor como hacerle saber que usted puede conseguir el mismo artículo más barato en otro lugar. Esto impacta al vendedor y hace flaquear su seguridad en sí mismo. Inmediatamente piensa que el negocio se le está escapando de las manos y ofrece una rápida rebaja.

Haga sus investigaciones. Dése un paseo y averigüe otros precios. Mientras más ejemplos pueda ofrecer cuando exija un precio más bajo, más rápidamente le hará su interlocutor una oferta aceptable.

La Ley de Cuatro: En cualquier negociación existen cuatro asuntos principales a decidir; todos los demás dependen de éstos. Puede que haya decenas de detalles que limar en un acuerdo complejo, pero la negociación tendrá éxito, o fracasará, en dependencia de apenas cuatro asuntos. Personalmente he pasado dos y tres días en sesiones de negociación con equipos de experimentados empresarios a ambos lados de la mesa, discutiendo 50 páginas de detalles grandes y pequeños, sólo para al final reducirlo todo a estos cuatro asuntos.

Regla: El 80% o más del valor de la negociación girará en torno a estos cuatro puntos. La Ley de Cuatro y este factor del 80% han probado su validez en casi todos los casos. No importa cuán larga y compleja sea la negociación, ni cuántas cláusulas, subcláusulas, detalles, términos y

condiciones tenga: al final la mayor parte de la discusión y los puntos más importantes de la negociación girarán en torno a cuatro puntos básicos.

Regla: De los cuatro asuntos principales en cualquier negociación uno será el principal, y los otros tres, secundarios. Por ejemplo, supongamos que usted decide comprar un automóvil nuevo. Los cuatro asuntos principales a decidir podrían ser el precio, el valor de intercambio de su actual vehículo, el color y los accesorios. La garantía y las políticas de servicio serán importantes, pero secundarias.

La Ley de Cuatro solamente funciona cuando el orden de importancia de la otra parte sobre los cuatro temas difiere del suyo. Una de las partes puede estar más preocupada por el precio y la otra por los términos. Esto puede llevar a una excelente solución en la que todos ganen, y que satisfaga las necesidades más importantes de las dos partes.

Trate de recordar algo caro y complejo que haya adquirido alguna vez ¿Cuáles fueron sus cuatro consideraciones claves? ¿Cuáles las de la otra parte? ¿Cómo llegaron finalmente a un acuerdo?

Piense en una próxima situación de negociación en su trabajo. Confeccione una lista de todas sus consideraciones y luego ordénelas por el grado de importancia que tienen para usted. Haga una relación de las consideraciones de la otra parte, también por orden de importancia. ¿Cómo puede utilizar esta información para obtener un mejor trato?

El Principio de la Preferencia Temporal: La gente prefiere satisfacer una aspiración, necesidad o deseo más temprano que tarde. El tiempo es su recurso más precioso. Es como el dinero: su oferta es limitada. Como usted valora su tiempo y su vida, siempre deseará lograr sus metas con la menor inversión posible de tiempo. Y siempre negociará para obtener lo que desea tan pronto como pueda.

Regla: Al escoger entre una recompensa hoy y la misma recompensa en algún tiempo futuro, a menos que haya una excelente razón, preferirá recibirla más temprano que tarde. Si alguien le dice: «Puedo darte $1,000 hoy o $1,000 mañana», ¿por cuál de las ofertas se decidiría?

La respuesta es obvia. Si tiene la alternativa, preferirá recibir el dinero *ahora*, y no *después*. ¿Por qué? Existen dos razones principales. La primera,

que no sabe qué pudiera pasar entre hoy y mañana. La segunda, que tiene más valor para usted hoy, porque puede hacer algo con el dinero inmediatamente. Tanto la previsibilidad como el posible placer serán mayores si obtiene el dinero hoy.

Regla: Todo el mundo está impaciente por tener más, más rápido, y más fácilmente, pues el tiempo tiene un valor, y más temprano es más valioso que más tarde. Esta impaciencia natural, basada en la preferencia temporal, es una consideración clave en cualquier negociación. Mientras más impaciente esté la otra persona por concluir la negociación, mejor negocio podrá obtener usted.

El tiempo es la moneda del día. La gente desea tener las cosas cada vez más rápido, y priorizarán a cualquiera que ofrezca satisfacer más pronto sus necesidades.

¿Cómo podría usted acelerar la entrega de sus productos y servicios a sus clientes? ¿Cómo podría servirles más rápido? ¿Cómo podría agilizar sus procesos para proporcionar a sus clientes más de lo que desean y más rápidamente que sus competidores? La brevedad es un valor por el cual los clientes pagarán en una negociación ¿De qué modo podría utilizarlo como ficha para negociar?

En una negociación usted debe ser *paciente*. Debe estar preparado para que los asuntos claves se resuelvan en el último minuto.

El Principio de Oportunidad: La oportunidad lo es todo en una negociación. Una negociación puede cuajar o no según el momento en que tenga lugar. En todas las situaciones existe un «demasiado pronto» y un «demasiado tarde». Siempre que sea posible, usted debe planear estratégicamente y utilizar la oportunidad de la negociación a favor suyo. En casi todos los casos siempre hay un mejor momento para comprar y un mejor momento para vender. Y si usted tiene un buen sentido de la oportunidad, siempre conseguirá un trato mejor.

Regla: Mientras más urgente la necesidad, menos efectiva la negociación. Si tiene prisa por cerrar un trato, su capacidad para negociar bien a su favor disminuirá drásticamente. Si la otra persona es la que está ansiosa por hacer el negocio, estará funcionando con una desventaja que usted podrá explotar a su favor.

Por ejemplo todas las compañías tienen metas de ventas para cada mes, cada trimestre y cada año. Los gerentes de ventas están ocupados tratando de lograr esas cifras. Sus empleos, sus ingresos y bonificaciones dependen de ello. Todo vendedor tiene también una cuota de ventas para cada mes. Por tanto, si usted piensa hacer una compra grande, siempre podrá obtener el mejor trato si espera hasta fin de mes, cuando hay verdadera presión para cumplir las metas.

Regla: Cualquiera que ceda a la presión de la prisa llevará la peor parte en la negociación. Apurar al otro o valerse de la presión del tiempo es práctica común en las negociaciones, y debe estar alerta, pues pueden tratar de usarla contra usted. Muchas veces habrá quien le apremie a tomar una decisión rápidamente, «antes de que sea demasiado tarde». En estos casos, respire hondo y haga pacientemente sus preguntas para determinar cuán urgente es en realidad la situación.

Si alguien insiste en que tome una decisión inmediata, puede responder: «Si necesita una respuesta ahora, entonces mi respuesta es "no", pero si puedo tomarme un tiempo para pensarlo, tal vez le dé otra respuesta».

Por otra parte, esta es una táctica que usted puede usar a su favor, sugiriendo a la otra persona que el tiempo se acaba y que tiene que tomar una decisión según sus términos. Pero no deje que se lo hagan a usted.

Regla: El 80% de los asuntos vitales en cualquier negociación se resuelve en el último 20% del tiempo asignado para la misma. Probablemente debido a la Ley de Parkinson, que postula que «el trabajo se expande para llenar el tiempo asignado a él», la mayor parte de los asuntos claves de una negociación se amontonan en la última fase de las discusiones. Hasta esta parte de la negociación, parece haber una natural tendencia humana a aplazar la solución de los asuntos más importantes.

Esto significa que en una negociación usted debe ser *paciente*. Debe estar preparado para que los asuntos claves se resuelvan en el último minuto. Fijar un calendario y un plazo para la adopción de una decisión puede ayudar. Si resultara que los asuntos claves se resuelven más temprano, para usted será una agradable sorpresa. Pero ésa es la excepción, no la regla.

Cuando negocie, siempre que sea posible fije plazos a la otra parte. Recuerde la regla de las ventas: «¡Si no hay urgencia, no hay venta!» Siempre puede extender el plazo si la otra parte vacila o discrepa.

En cambio, trate de evitar que la otra parte le fije plazos a usted. Siempre que pueda, deje en claro que no va a tomar una decisión hoy, independientemente de lo que se haya acordado. Concédase por lo menos 24 horas para pensar antes de decidir. Deje el asunto dormir. Le asombrará cuánto mejor puede pensar cuando ha interpuesto algún tiempo entre usted y una decisión importante.

El Principio de los Términos: En una negociación los términos de pago pueden ser más importantes que el precio. Muchos productos, como los inmuebles y los automóviles, se venden más según los términos de pago y las tasas de interés que según el precio o el producto en sí. La gente acostumbra comprar la vivienda más cara para la cual califican. Igualmente, compra el automóvil más caro que pueda pagar. Su capacidad de variar los términos puede ser la clave del éxito en una negociación.

Regla: Usted puede acceder a prácticamente cualquier precio con tal de que pueda decidir los términos. Si realmente desea comprar o vender un artículo y la negociación se estanca alrededor del precio, cambie el foco de la discusión hacia los términos e intente, o bien alargar, o acortar los términos de pago.

Regla: No acepte nunca la primera oferta, por buena que parezca. Aun si la primera oferta fuera todo lo que usted podría pedir, no la acepte. Actúe con un poco de desencanto. Pida tiempo para pensarlo. Sopese cuidadosamente la oferta. Por muy buena que sea la primera, generalmente indica que si usted es paciente puede hacer un mejor negocio.

Regla: Nunca rechace de plano una oferta, por más inaceptable que le parezca al principio. Puede convertir una mala oferta en una buena si consigue dictar los términos de pago. Podría decir: «Es una sugerencia interesante. No es lo que tenía en mente. Pero veamos si hay alguna manera de hacerla funcionar».

Recuerde que puede obtener un mejor trato controlando, o bien el precio, o los términos. Si la otra parte está decidida a obtener el mejor precio posible, puede acceder sugiriendo términos que hagan aceptable dicho precio.

Busque siempre formas de extender lo más que pueda el pago en efectivo. Cualquier aplazamiento en el pago, especialmente si puede negociar que no haya penalidades por pagar antes de la fecha final acordada, hará el negocio más atractivo, al reducir el desembolso de efectivo en el presente.

El Principio de Preparación: Un 80% de su éxito en cualquier negociación será determinado por su nivel de preparación previa. La acción sin planificación es la causa de todos los fracasos. Negociar sin anticipar lo que la otra parte podría querer es la causa de casi todos los negocios débiles. Los mejores negociadores son aquellos que se toman el tiempo para prepararse lo más minuciosamente posible y de analizar detalladamente la situación antes de comenzar a negociar.

Los mejores negociadores son aquellos que se toman el tiempo para prepararse lo más minuciosamente posible y de analizar detalladamente la situación antes de comenzar a negociar.

Regla: Los datos lo son todo. El diablo acecha en los detalles. Son éstos los que siempre nos hacen tropezar. Asegúrese de obtener los datos *antes* de empezar a negociar, especialmente si el asunto es extenso y complejo, o las dos cosas. No se dé por satisfecho con los datos aparentes, supuestos, obvios, o que sean de esperar. Insista en los datos reales, y en todos los datos, pues ellos no mienten.

Evite la tentación de aceptar respuestas superficiales o cifras incompletas. No saque conclusiones prematuras. Evite creer que sucederá lo que usted desea. Investigue, haga preguntas, escuche cuidadosamente y tome notas. Todo esto puede representar una extraordinaria diferencia en el resultado.

Regla: Investigue; en una negociación un pequeño detalle puede ser todo lo que necesita para triunfar.

Regla: Verifique sus suposiciones; las suposiciones incorrectas constituyen la raíz de la mayoría de los errores. Por ejemplo, una de las suposiciones que casi todos nos hacemos al asistir a una negociación es que la otra parte *quiere* hacer un trato con nosotros. Puede que éste no sea el caso en absoluto. Necesita poner a prueba esa suposición.

A veces su interlocutor ya ha decidido tratar con otro, o no comprar ni vender. Quizás continúe con la negociación para ver cuán conveniente es el negocio que podría hacer con usted. Tal vez algún otro le ha ofrecido igualar la mejor oferta que usted le haga. O su contraparte podría estar negociando sin la autoridad o la capacidad para actuar sobre cualquier acuerdo al que lleguen. Asegúrese de verificar sus suposiciones antes de invertir demasiado tiempo o emoción.

Siempre *piense por escrito*. Escriba cada detalle de la próxima negociación. Anote todos los términos y condiciones que pueda avizorar. Luego, identifique sus suposiciones y empiece a reunir información para verificarlas o rechazarlas.

Siempre que sea posible, hable con otra persona que haya negociado el mismo tipo de acuerdo con la misma persona. Investigue los probables deseos de la otra persona y con qué se ha comprometido antes. ¡Vaya preparado!

El Principio de Autoridad: Sólo puede negociar exitosamente con alguien que tenga la autoridad para aprobar los términos y condiciones que usted acepte. Una de las más comunes situaciones que se presentan en una negociación se denomina «agente sin autoridad». Esta es una persona que puede negociar con usted, pero que no posee la autoridad para cerrar el trato final. Independientemente de lo que acuerden, el agente sin autoridad necesitará consultar con otra persona para confirmar los términos del acuerdo.

Regla: Determine por adelantado si la otra parte tiene autoridad para cerrar el trato. La manera más fácil de hacerlo es preguntarle a la persona si está autorizada a actuar por la compañía o el cliente. De no ser así, debe ser cauteloso con las posiciones que adopte y las concesiones que ofrezca.

Regla: Al tratar con alguien que no puede tomar la decisión final, usted debe sugerir que tampoco tiene la capacidad para tomar la última decisión. El fuego se combate con fuego. Si la otra persona dice que no puede tomar la decisión final, usted alegará estar en la misma posición: cualquier cosa que acuerde tendrá que ser ratificada por otra persona. Esta táctica nivela el terreno de juego e incrementa su flexibilidad en el caso de una contraoferta inaceptable.

Esfuércese antes de empezar a negociar por averiguar quién tomará la decisión final. Pregunte a su interlocutor si cuenta con el poder para cerrar un trato basado en lo que discutan. De no ser así, averigüe quién tiene ese poder y trate de hablar directamente con esa persona.

Si no le es posible tratar con quien toma la decisión final, haga todo lo que esté a su alcance para determinar exactamente qué encontraría aceptable dicha persona para adoptar esa decisión. Asegúrese de mencionar que también

usted necesitará aprobación final antes de tomar una decisión irrevocable y proceder. Mantenga abiertas sus opciones siempre que pueda.

El Principio de Inversión: Colocarse en la situación de la otra persona le capacita para prepararse y negociar más efectivamente. Antes de cualquier negociación que involucre una gran cantidad de dinero o un gran número de detalles, utilice el método de preparación inversa de los abogados. Esta es una magnífica técnica que le permitirá afilar significativamente su capacidad negociadora.

En un ejercicio común en las escuelas de Derecho, a los futuros abogados se les asigna un caso en el que tienen que actuar como fiscales o defensores. Se les enseña a preparar entonces el caso de su oponente antes de empezar a preparar el propio. Deben sentarse a examinar toda la información y evidencias que imaginan estará representando a la otra parte. Preparan minuciosamente los argumentos de ese lado, con plena intención de ganar. Sólo cuando consideran que han identificado todos los temas que sus oponentes presentarán es que empiezan a preparar su propio lado del caso.

Usted debe hacer lo mismo. Antes de negociar ponga por escrito todo lo que crea que pueda preocupar a la otra parte. Escribir las cosas ayuda a aclararlas y le capacita para ver posibilidades que de otro modo habría soslayado. Cuando ha identificado las principales concesiones que cree que la otra parte desea, puede dedicarse a pensar qué ofrecerá a cambio. Esto también le permite ver sus puntos fuertes y sus puntos débiles. Puede identificar áreas donde haya posibilidades de una avenencia. Este tipo de preparación inversa distingue al negociador superior.

Analice, discuta y escriba *antes* del encuentro y de empezar a negociar todas las preocupaciones o demandas que crea que la otra parte podría plantear. Verifique estas suposiciones preguntando a su interlocutor por sus preocupaciones y requisitos.

El Principio del Poder: En toda negociación, la persona con mayor poder, real o imaginado, obtendrá el mejor trato. Su capacidad de reconocer su propio poder y el de la otra parte es crucial para su éxito en una negociación. Muchas veces usted tendrá más poder del que cree. Y también muchas veces la otra parte tendrá menos poder del que parece. Debe tener claras ambas cosas.

Regla: Nadie negociará con usted a menos que perciba que tiene el poder para ayudarle o perjudicarle de algún modo. Para que la otra persona le tome en serio, debe tener algo que ella desee, o la capacidad de retenerlo. Necesita pensar constantemente en la situación desde el punto de vista del otro, de modo que pueda emplazarse para obtener el máximo beneficio a su favor.

Regla: El poder es cuestión de percepción; está en el ojo de quien observa. Por lo general usted puede crear una percepción de poder, de ser capaz de ayudar u obstaculizar de algún modo a una persona, si es lo suficiente audaz y creativo. Muchas veces cuando recibo mal servicio en un vuelo o un hotel, tomo mi pluma y una hoja de papel y con cortesía pero también con frialdad inquiero: «¿Me da su nombre, por favor?»

Esta reacción invariablemente sobrecoge a las personas. Me dan el nombre con reticencia mientras mentalmente se esfuerzan por adivinar quién podría ser yo y por qué estoy pidiéndoles su nombre. Entonces solicito la ortografía correcta. Escribo cuidadosamente la información y me la guardo. Desde ese momento en adelante, el servicio mejora drásticamente. Quienquiera que sean, no pueden correr el riesgo de que yo sea un directivo de la compañía o alguien que conoce personalmente a uno.

Existen varios tipos de poder que usted puede desarrollar y utilizar, bien de manera individual o en conjunto, para influir y persuadir a la otra parte en cualquier negociación. Mientras más importante el tema a negociar, más tiempo debe tomarse para considerar cómo puede emplear uno o más de estos elementos de poder a fin de fortalecerse y fortalecer su posición.

1. *El poder de la* ***indiferencia:*** la parte que aparenta la mayor indiferencia por el éxito o no de la negociación suele tener este poder si la otra parte está más interesada en que cuaje. Como regla, siempre debe aparentar una leve distancia e indiferencia en una negociación, como si no le importara mucho el resultado.
2. *El poder de la* ***autoridad:*** cuando usted cuenta con un título impresionante o proyecta tener la autoridad para tomar decisiones, esta sola imagen suele intimidar a la otra persona y le permite a usted conseguir un mejor trato. Una *imagen* poderosa puede ayudar a proyectar autoridad. Su manera de vestirse debe ser impecable en todos los aspectos. Vístase con poder, en colores oscuros y conservadores, asumiendo el aspecto de presidente de una gran corporación. Cuando usted proyecta una imagen de un millón de dólares, la otra parte, especialmente si no está muy bien vestida, se sentirá intimidada para darle un mejor trato, o reaccionará mucho mejor a sus demandas.
3. *El poder de la* ***pericia***: El poder de la pericia resulta de que usted enfatice que está extremadamente *bien informado* sobre el tema a negociar. Cuando una persona es percibida como un experto en cualquier situación, tiene poder sobre aquellos que no se consideran tan conocedores. Y mientras más haya investigado y más se haya preparado previamente, más conocedor parecerá.
4. *El poder de la* ***empatía***: Los seres humanos son predominantemente *emotivos* en todo lo que hacen y dicen. En las negociaciones, es mucho más probable que sea flexible una persona que cree que la otra tiene una empatía con ella y su situación. La imagen popular del negociador duro es mayormente ficticia. Todos los estudios sobre los mejores negociadores demuestran que son personas altamente empáticas, de perfil discreto, orientadas a las soluciones y con quienes resulta agradable hacer negocios. Los buenos negociadores son por lo general personas *que caen bien*. Desde el principio deja en claro que les importa buscar una solución satisfactoria para todas las partes.
5. *El poder de* ***premiar o castigar***: Cuando las otras partes perciben que usted tiene la capacidad de ayudarles o perjudicarles, son generalmente mucho más cooperativas que si no creen que usted posee ese poder.

Con cada uno de estos cinco poderes, su alternativa al negociar es, o bien ser influenciado *por* la otra parte, o tener influencia *sobre* ella. Mientras más pueda desarrollar y utilizar estos poderes a su favor en una negociación, más persuasivo y efectivo será.

Antes de hacer su próxima compra, venta o negociación importante de cualquier clase, revise las formas de poder que hemos descrito aquí y considere cómo puede usarlas para obtener ventajas. Ponga sus ideas por escrito y discútalas con otra persona para estar seguro de que se ha preparado bien.

Practique el poder de la indiferencia en todas las negociaciones como algo natural. Cuando uno parece despreocupado o desinteresado por el éxito de la negociación, muchas veces consigue enervar a la otra parte e induce concesiones de ella, aun antes de haber tomado alguna posición o hecho alguna oferta.

El Principio del Deseo: La persona que más desea que la negociación tenga éxito cuenta con menos poder para negociar. Mientras más desee usted o la otra parte concretar la compra o venta, menos poder tendrá. Los negociadores experimentados desarrollan el arte de parecer corteses pero desinteresados, como si tuvieran muchas otras opciones, todas ellas igualmente atractivas que la que se está negociando.

Concentre todos sus esfuerzos en forjar valía y resaltar los beneficios que la otra parte disfrutará a consecuencia de la compra o de la venta.

Regla: No importa cuánto lo desee, debe parecer neutral y distanciado. Mientras más importante sea el objeto de la negociación para usted, más importante es que *guarde sus emociones*, que no parezca afectado, que no puedan leer sus pensamientos. No sonría ni muestre interés alguno. Lo mejor es una actitud de leve aburrimiento.

Regla: Mientras más pueda hacer que la otra parte desee el trato, mejor será éste para usted. Esto es, por supuesto, la esencia de una venta exitosa. Concentre todos sus esfuerzos en forjar valía y resaltar los beneficios que la otra parte disfrutará a consecuencia de la compra o de la venta. El deseo es el elemento clave.

Antes de que empiece a negociar, relacione todos los beneficios que se derivan de tratar con usted. Organice la lista por prioridades, desde el más hasta el menos persuasivo. Mencione estos beneficios claves durante el transcurso de la negociación y manténgase alerta a la reacción de la otra parte.

Sea siempre educado y amable durante la negociación. Esto le facilitará cambiar de opinión, hacer concesiones o acercarse sin que su ego constituya un obstáculo. También hace más fácil que la otra parte ceda y haga concesiones, y que en el momento apropiado acceda al acuerdo.

El Principio de Reciprocidad: Las personas tienen una profunda necesidad subconsciente de reciprocar cualquier cosa que se les haga, o que se haga por ellas. Este Principio de Reciprocidad es uno de los más poderosos entre los determinantes del comportamiento humano. Cuando alguien hace algo bueno por nosotros, queremos retribuirle, reciprocar. Queremos *emparejar las acciones*. Debido a esto, buscamos una oportunidad para hacer algo bueno a cambio. Este principio es la base de la ley del contrato, así como el adhesivo que cohesiona las relaciones humanas.

Este Principio de Reciprocidad es más activo cuando se están negociando concesiones. Idealmente, toda concesión de una negociación debe ser retribuida con otra concesión de algún tipo por la otra parte. El toma y daca de las concesiones es con frecuencia la esencia misma de la negociación.

Regla: La primera de las partes en hacer una concesión es la que más desea el negocio. Por tanto, usted debe evitar ser el primero en hacer una concesión, incluso una pequeña. En lugar de ello, compórtese amistosamente e interesado, pero cierre la boca. La primera persona en hacer una concesión será generalmente la que haga concesiones adicionales, aun si no se hicieran otras para reciprocarle. La mayor parte de los compradores o vendedores están conscientes de esto. Reconocen que las primeras concesiones son una señal de ansiedad y están preparados a aprovecharse de ellas. Ande con cuidado.

Regla: Todas las concesiones que usted haga en una negociación deben ser correspondidas por una concesión igual o mayor de la otra parte. Si la otra parte solicita una concesión, usted puede hacerla, pero nunca sin pedir algo *a cambio*. Si no reclama una concesión recíproca, la suya será considerada como carente de valor, y no le ayudará al proseguir la negociación.

Si una persona solicita un mejor precio, sugiera que es posible pero que en ese caso se tendrá que reducir la cantidad o alargar las fechas de entrega. Aun si la concesión no tiene valor o costo alguno para usted, debe aparentar ante la otra parte que es valiosa e importante, de lo contrario no le ayudará en la negociación.

Regla: Pequeñas concesiones en asuntos de menor cuantía le permiten solicitar grandes concesiones en asuntos de mayor importancia. Una de las mejores estrategias de negociación que existe es estar dispuesto a dar con el fin de recibir. Cuando hace su mejor esfuerzo por parecer razonable, accediendo en asuntos que no tienen importancia para usted, se coloca en una excelente posición para reclamar más adelante una concesión igual o mayor.

Mientras más creíble sea su abandono de la negociación, mejores negocios obtendrá.

Utilice a su favor el Principio de Reciprocidad. Antes de negociar, haga una relación de las cosas que la otra parte podría desear y decida qué

concesiones está dispuesto a hacer con el fin de obtener lo que usted quiere. Esta preparación fortalece considerablemente su capacidad para negociar.

El Principio de Levantarse de la Mesa: Usted nunca conocerá el precio y los términos finales hasta que se levante para marcharse. Podrá negociar y batallar durante largo tiempo en torno a los distintos detalles de un trato, pero no se sabe nunca cuál es el mejor negocio que se puede obtener hasta que se deja en claro que uno está preparado para abandonar la negociación.

Regla: El poder está de parte de la persona que sea capaz de abandonar la mesa sin flaquear. Si usted se levanta y se va, hágalo de manera educada, discreta y cortés. Dé las gracias a la otra persona por su tiempo y consideración. Deje la puerta abierta de modo que pueda regresar con la frente alta a la negociación.

Regla: Abandonar una negociación es sólo otra forma de negociar. Algunos de los mejores negociadores, tanto nacionales como internacionales, son en extremo adeptos a levantarse y marcharse. Salen de la habitación, el edificio, la ciudad y hasta del país si es necesario, para fortalecer sus posiciones e incrementar su poder percibido en una negociación.

Una táctica común cuando dos equipos están negociando, es que uno o más de los principales «jugadores» de uno de los equipos se levante y salga de la habitación enojado, prometiendo no regresar nunca. No obstante, al menos uno de sus compañeros se queda, y entonces busca alguna forma de hacer las paces con sus socios y hacerlos regresar a la discusión. El que se queda debe ser amigable y acomodaticio, como si en realidad estuviera del lado de la otra parte. Esta táctica es muy común en las negociaciones entre empleados y administración, así como en las relaciones internacionales.

Antes de que usted se involucre en una negociación, debe estar preparado para levantarse y marcharse. Si está negociando como parte de un equipo, asegúrese de que todos los jugadores conozcan esta táctica, y cuándo deben usarla. En el momento apropiado, todos se pondrán de pie y se dirigirán a la puerta. En la mayoría de los casos esto confundirá y desorientará por completo a la otra parte o partes.

Prepárese para interrumpir una negociación en el mismo momento en que le hagan una oferta, o le pongan una condición inaceptable. Cierre su portafolio, dé gracias a la otra parte por su tiempo y diríjase a la puerta.

Mientras más creíble sea su abandono de la negociación, mejores negocios obtendrá.

El Principio de Finalidad: Ninguna negociación es final. Suele suceder que una vez que una negociación ha terminado, una de las partes piensa algo nuevo o se da cuenta de un asunto que no se ha resuelto satisfactoriamente. Tal vez las circunstancias cambien entre la firma del acuerdo y su implementación. Sea cual sea el caso, una de las partes no está contenta con el resultado. Piensa que le ha tocado «perder». Esto no es aceptable si las dos partes prevéen negociar y hacer nuevos tratos en el futuro.

Regla: Si no está feliz con el acuerdo, pida reabrir la negociación. La mayoría de las personas son *razonables.* Desean que usted esté feliz con los términos del acuerdo negociado, especialmente si son términos con los que habrá que cargar por largo tiempo. Si usted se da cuenta de que no está contento con una condición o término específico, no dude en regresar a la otra parte y reclamar algo diferente.

Piense en posibles razones por las cuales sería beneficioso que la otra parte hiciera esos cambios. No tema señalar que no está conforme con la situación, y que quisiera cambiar el acuerdo de modo que fuera más justo y equitativo para usted.

Regla: Procure pensar regularmente desde cero, preguntándose: «Si pudiera negociar de nuevo este acuerdo, ¿aceptaría los mismos términos?» Dispóngase a examinar objetivamente sus decisiones pasadas. Prepárese a preguntarse: «Si no hubiera cerrado este trato, sabiendo lo que ahora sé, ¿me habría comprometido con él?» Esta capacidad para pensar a partir de cero poniendo a un lado su ego, y contemplar con honestidad y realismo su actual situación, es una de las características de los grandes negociadores.

Revise su situación presente, y especialmente aquellos acuerdos vigentes con los cuales se siente de algún modo insatisfecho. Piense cómo podría reabrir la negociación y qué clase de condiciones y términos serían más satisfactorios para usted.

Cada vez que experimente estrés o insatisfacción con un acuerdo, o cuando crea que *la otra parte* está insatisfecha, tome la iniciativa para volver sobre el acuerdo y encontrar una forma de hacerlo más satisfactorio para las dos partes. Y piense a largo plazo.

Resumen

Negociar es una parte normal y natural de la vida. Usted se debe a sí mismo especializarse como negociador. Y como con cualquier especialidad, la clave de la excelencia es practicar cada vez que tenga la oportunidad. Conviértalo en un juego.

Pida lo que realmente desea. Solicite mejores precios, términos, condiciones, entrega; en fin, *todo* mejor. Comprenda que aprendiendo a ser un excelente negociador puede ahorrarse el equivalente de meses y hasta años de trabajo duro. Y si cree que puede serlo, es porque puede. *Sólo* tiene que pedir.

Ejercicios para la acción

1. Haga una lista de las tres áreas de su vida laboral o personal donde suele negociar más a menudo. ¿Cómo podría mejorar sus resultados en cada una de estas áreas?
2. ¿Cuáles son los tres tipos de poderes que podría usted desarrollar en una próxima negociación?
3. ¿Cuáles son las tres ventajas principales de prepararse minuciosamente antes de una negociación?
4. ¿Cuáles son las tres motivaciones que tiene toda persona en cualquier negociación?
5. Relacione tres tácticas que usted podría usar en una negociación para mejorar su posición como negociador y los resultados que logre.
6. Revise los tratos con los que se encuentra comprometido hoy y determine cuál de ellos debería renegociar.
7. Practique a diario la negociación pidiendo constantemente mejores mesas en los restaurantes, mejores precios cuando esté vendiendo o comprando, y mejores términos en cualquier compra o contrato. Nunca tenga temor de pedir.

CAPÍTULO OCHO

Cómo mejorar su productividad personal

El que planea cada mañana las transacciones del día y sigue al pie de la letra ese plan, lleva un hilo que le guiará a través del laberinto de una vida sumamente ocupada.

—Víctor Hugo

Su capacidad para administrar bien su tiempo es una de las habilidades claves del éxito personal y empresarial. A todas las personas exitosas se les describe como «muy bien organizadas». La gente de éxito es más productiva, y obtiene más y mejores resultados en menos tiempo y con menos energía.

La buena noticia es que la administración del tiempo es una capacidad que se puede adquirir, mediante repetición y práctica. Cuando usted aprende y practica las principales mañas de la administración del tiempo, pronto se convierten en un hábito.

Y cuando desarrolle los hábitos de administración del tiempo de los triunfadores, duplicará y triplicará su productividad, así como sus resultados y recompensas.

Puntos principales en la administración del tiempo

1. La administración del tiempo es en realidad administración de la vida. Como dijera Peter Drucker: «Usted no puede administrar el tiempo; solamente puede administrarse *a sí mismo*». Y de lo bien que se administre a sí mismo dependerán sus resultados, recompensas, e incluso su paz mental.

2. La calidad de su administración del tiempo determina la calidad de su vida. Yo solía pensar que la administración del tiempo era una habilidad que podía practicar ocasionalmente, cuando se me ocurriera. Veía el tiempo como un planeta en órbita alrededor del sol de mi vida. Luego aprendí que la administración del tiempo es el sol de mi existencia, y que todo lo que hago gira en torno a ella. Todo demanda un tiempo.

3. Se necesita tiempo para cumplir nuestros objetivos. Todo trabajo exige tiempo. Todo éxito, también. El tiempo es necesario para las relaciones. Es un recurso indispensable, y no puede almacenarse o guardarse.

La regla es que usted no puede ahorrar el tiempo. Solamente puede gastarlo de diferente manera. Solamente puede reorientar su tiempo de las actividades de poco valor a las más valiosas.

4. La administración del tiempo es una habilidad que puede y debe aprenderse. Es como conducir un automóvil o escribir sobre un teclado. Desarrollar buenos hábitos de administración del tiempo requiere mucho tiempo, esfuerzo y disciplina, pero una vez desarrollados, le servirán por el resto de su vida.

Practique sólo una habilidad a la vez

Cuando usted se hace el compromiso de administrar su tiempo más efectivamente, debe seleccionar una sola área, un solo hábito una habilidad de administración del tiempo, y trabajar en él intensamente durante un mes.

No trate de mejorar varias cosas a la vez. Limítese a seleccionar el hábito que pueda ayudarle más en este momento. Practíquelo todos los días, sin excepción, durante 21 a 30 días. Para entonces se habrá convertido en parte permanente de su conducta. Entonces podrá pasar al próximo.

Si usted desarrolla una nueva habilidad de administración del tiempo cada mes, en un año habrá desarrollado 12 o más. La calidad de su vida se habrá transformado, y será de dos a tres veces más productivo, con lo cual ganará más dinero y le quedará más tiempo libre.

La situación de su vida hoy

1. Tiene muy poco tiempo y demasiadas cosas que hacer. Si usted dirige su propia empresa o trabaja en alguna, probablemente tiene pendientes entre 200 y 300 horas de tareas, proyectos, lecturas y otras cosas amontonadas. No importa cuán rápida y eficientemente trabaje, nunca halla tiempo suficiente para hacerlo todo durante su jornada de trabajo.

No importa cuánto trabajo consiga terminar, siempre hay algo nuevo en camino.

2. Su carga de trabajo y sus responsabilidades continúan incrementándose. Es como si la vida fuera una banda transportadora que no para de traerle cosas por hacer. La banda transportadora continúa moviéndose, hora tras hora, día tras día. Jamás se detiene. No importa cuánto trabajo consiga terminar, siempre hay algo nuevo en camino.

Y mientras más trabajo termina, más responsabilidad le viene encima. Se ha dicho que: «si usted desea que algo se haga, entrégueselo a una mujer o un hombre ocupado». Cuando uno desarrolla una alta productividad y eficiencia, es capaz de procesar más trabajo que cualquiera de los que le rodean. Como resultado, atraerá más y más tareas, generalmente de las que mejor se pagan y ofrecen mayores oportunidades. Pero su carga de trabajo nunca decrecerá.

3. Nunca conseguirá ponerse al día. Muchas personas creen que por aprender y practicar técnicas de administración del tiempo, pueden encontrar alguna «bala mágica» que les permita ponerse al día con todas sus tareas y responsabilidades. Pero esto es un mito. El hecho es que jamás conseguirá actualizarse. Siempre habrá algo más que hacer.

He aquí la regla: la única manera de que usted pueda tomar el control de su tiempo y de su vida es *dejar de hacer* ciertas cosas. Ya no puede hacer más. Solamente puede descontinuar las actividades de poco o ningún valor.

Las personas de éxito hacen menos cosas que las personas mediocres. Pero hacen las más importantes, y las hacen bien: rápido, con eficiencia y a tiempo.

La regla 80/20

El economista italiano Vifredo Pareto concluyó en 1895 que la sociedad podía dividirse en dos grupos: los «pocos, pero vitales», y los «muchos, pero triviales». Descubrió que, en toda sociedad, el 20% de la gente, los «pocos, pero vitales», poseía y controlaba el 80% de la riqueza, mientras que el otro 20% de la riqueza estaba disperso entre el 80% restante, o sea, los «muchos, pero triviales».

Un 20% de sus productos contribuye un 80% de sus ganancias. Y un 20% de su personal produce el 80% del valor producido por todos.

Hoy en día aplicamos el Principio Pareto a todos los aspectos del trabajo. Este principio postula que el 20% de sus actividades contribuye un 80% de su valor total. Un 20% de sus clientes representa el 80% de sus ventas. Un 20% de sus productos contribuye un 80% de sus ganancias. Y un 20% de su personal produce el 80% del valor producido por todos.

Esto quiere decir que, si usted confecciona una lista de 10 tareas que tiene que realizar en un día, dos de ellas serán mucho más valiosas que las otras ocho juntas. Aquí viene lo peor: realizar cada una de las 10 tareas puede exigir la misma cantidad de tiempo que las demás, pero en términos de valor y contribución real, dos valdrán al menos cinco veces lo que cualquiera de las otras.

La mayoría de las personas dividen su tiempo de trabajo entre *la cantidad* de tareas que tienen que completar en un día. Los mejores, sin embargo dividen su tiempo de trabajo entre *el valor* de las tareas.

Cada día, antes de que comience una asignación, pregúntese: «¿Se encuentra esta tarea en el 20% cimero de las cosas que podría hacer, o se encuentra en el 80% sotanero?»

Prioridades vs. posterioridades

Una *prioridad* se define como algo que es más importante que otra cosa. Debe ir primero. Tiene mayor valor que otras tareas.

Una *posterioridad*, en cambio, es algo que usted debe hacer más tarde, si acaso. Lo hará una vez que haya hecho todo lo demás.

A fin de tener tiempo para concentrarse en sus prioridades, usted debe definir claramente las posterioridades en todas las áreas de su vida. Debe decidir qué es lo que *no va a hacer*, a fin de tener tiempo para completar las tareas que son vitales para su empresa y su futuro.

Recuerde la regla: *El peor empleo posible del tiempo es hacer muy bien aquello que no hace falta para nada hacer.*

Confeccione una lista

El punto de partida de una excelente administración del tiempo consiste en elaborar una lista de todas las cosas que tenga que hacer. Los mejores administradores del tiempo trabajan a partir de una relación para cada semana, cada día y cada proyecto. Están acostumbrados a pensar sobre el papel.

Según especialistas en administración del tiempo, usted podría incrementar su productividad en un 25% desde el primer día en que empiece a trabajar a partir de una lista de quehaceres.

Cuando usted antes de empezar pone por escrito en una lista todo lo que tiene que hacer, su trabajo luce más organizado y toma una perspectiva diferente. Lo puede ver expuesto delante de usted. Y ve con mayor claridad lo que es más y menos importante. Además, su sensación de control personal se incrementa.

Según especialistas en administración del tiempo, usted podría incrementar su productividad en un 25% desde el primer día en que empiece a trabajar —si no lo está haciendo ya— a partir de una lista de quehaceres. Ganará dos horas adicionales de tiempo productivo. Como trabaja apoyándose en una enumeración, dispone de una pista para rodar durante todo el día.

Como alguien que viajara por un país extraño con un mapa excelente y un Sistema de Posicionamiento Global, siempre sabrá exactamente dónde se encuentra, si se remite constantemente a su lista.

Cuando aparezca algo nuevo, antes de actuar, anótelo en su relación. No haga nunca nada que no haya puesto por escrito, ni siquiera responder una llamada telefónica.

A medida que vaya completando cada tarea, táchela. Al final del día tendrá delante de usted un registro escrito de lo que ha terminado. Con la mayoría de los artículos tachados, su lista le producirá orgullo y sensación del deber cumplido. Le hará sentir competente y efectivo. Y también eficiente, con su tiempo bajo control.

Si en cambio, no trabaja a partir de una relación de cosas por hacer, le estarán importunando todo el santo día, entre llamadas telefónicas e interrupciones. Y al final de la jornada no habrá quedado un registro de lo que ha logrado. Se sentirá estresado. Trabajar atenido a un orden de prioridades soluciona todos estos problemas.

Organice su lista de tareas

Existen dos formas de organizar su relación de tareas pendientes.

La primera es a la vez sencilla y poderosa. Muchas personas han pasado de mendigos a millonarios utilizando este método. Andrew Carnegie, quien en su tiempo fuera el hombre más rico de Estados Unidos, reconoció que tuvo más que ver en su éxito empresarial que cualquier otra técnica que hubiese aprendido.

Una vez que haya relacionado todas las cosas que tiene que hacer en un día particular, revise la relación y pregúntese lo siguiente: «Si solamente pudiera realizar una tarea de esta lista antes de que tuviera que salir de la ciudad durante un mes, ¿cuál me aseguraría de terminar?»

Junto a la respuesta a esa pregunta, escriba un «1».

Entonces, hágase la misma pregunta con los artículos restantes: «Si solamente pudiera realizar una tarea de esta lista antes de que tuviera que salir de la ciudad durante un mes ¿cuál me aseguraría de terminar?»

Junto a la respuesta, escriba un «2».

Continúe preguntándose lo mismo cinco veces más para determinar las siete tareas más importantes, en orden descendente, que usted desearía completar antes de salir de la ciudad durante un mes. Esto le ofrecerá un cuadro claro de sus prioridades más importantes, así como de sus posterioridades.

Luego, al comenzar a trabajar en la mañana, empiece por su tarea número 1, y luego pase a la número 2. Si algo se presenta y tiene que distraerse momentáneamente, procure portarse como un giroscopio que siempre regresa al centro. Vuelva a su tarea principal y trabaje en ella hasta que la termine.

Por su propia definición, cualquier otra cosa que no sea su tarea número 1 es un desperdicio *relativo* de su tiempo. Ya había decidido que todas las demás tareas son menos valiosas. En relación con su alta productividad y rendimiento, solamente puede rendir al máximo cuando está dedicándose a lo más importante.

El método ABCDE

Tal vez la palabra más importante en relación con la administración del tiempo es *consecuencias*. Algo es importante en la medida en que hacerlo o no implica consecuencias potenciales significativas. Por la misma razón, carece de importancia aquello que, se haga o no, no genera consecuencias.

Tal vez la palabra más importante en relación con la administración del tiempo es *consecuencias*.

Cerrar una venta grande o completar una propuesta importante para un cliente es algo que puede tener enormes consecuencias potenciales para usted y su empresa. Beber otra taza de café o leer el periódico no tiene consecuencias en absoluto.

La tragedia estriba en que la mayoría de las personas desperdician su tiempo charlando con sus colegas, leyendo el periódico, navegando en la Internet, tomando café, saliendo a almorzar, frecuentando al terminar su jornada los bares en horario de descuento, y decidiendo qué programa de televisión van a ver esa noche. Quienes piensan de esta manera, concentrándose en actividades sin consecuencias potenciales para su vida o su trabajo, tienen un futuro limitado.

Quienes se concentran en actividades sin consecuencias potenciales para su vida o su trabajo, tienen un futuro limitado.

Disciplínese para aplicar a su lista el método ABCDE antes de comenzar a trabajar:

A= algo que usted *tiene que* hacer. Coloque una «A» junto a cada tarea cuya terminación o no implique *serias* consecuencias potenciales. Éstas son las más importantes de su lista. Si tiene más de una marcada con la «A», establezca prioridades clasificándolas como «A-1», «A-2», «A-3», y así sucesivamente.

B= algo que usted *debe* hacer. Coloque una «B» junto a las tareas cuyas consecuencias serían leves o nulas si las termina o no. En esta clase de asignaciones caerían actividades como devolver una llamada telefónica o revisar su correo electrónico.

C= cosas que resulta *agradable* hacer. Coloque una «C» junto a cada tarea de la que no se derive consecuencia alguna: no habrá diferencias si la hace o no la hace. Es algo que «le gusta hacer», pero que es mayormente irrelevante para su trabajo y su compañía. Entre los artículos marcados con la letra «C» pueden figurar leer el periódico, ir a buscar otra taza de café o charlar con alguien en la oficina. Son cosas que, el hacerlas o no, carece de importancia.

La regla consiste en no hacer nunca una tarea B cuando tenga pendiente una tarea A, ni tampoco debe dedicarse a una tarea C cuando le queda por terminar una tarea B. Debe disciplinarse constantemente para mantenerse enfocado en las labores que tienen las mayores consecuencias potenciales.

D= cosas que debe *delegar*. Coloque una «D» junto a cada tarea que pueda asignar a otra persona. La regla consiste en que usted tiene que delegar tantas tareas de poco valor como le sea posible, a fin de liberar más tiempo para sus tareas «A».

Muchas de las tareas en las que usted trabaja habitualmente tienen poco valor.

Muchas de las tareas en las que usted trabaja habitualmente tienen poco valor. Pueden haber sido importantes en determinado momento, pero ahora, lo son menos que otras cosas que necesita hacer, y por tanto, puede delegarlas ¿Cuáles de las asignaciones de su lista merecen una D?

E= cosas a *eliminar*. Deshágase de todo lo que pueda a fin de liberar tiempo para sus tareas más importantes. La regla

consiste en que, si no es necesario hacerlo ahora, *no* hay por qué hacerlo ahora.

Sea estricto consigo mismo. ¿Qué tareas podría eliminar sin que ello implique consecuencias para el cumplimiento de sus metas empresariales y personales más importantes? Esas asignaciones de poco o ningún valor son candidatas a un «abandono creativo». Se trata de las posterioridades que usted ha establecido en su vida. Actividades que debe dejar de hacer a fin de poder liberar tiempo para las cosas que sí tiene que hacer para realizar su potencial y alcanzar sus metas.

La ley de tres

Por cada trabajo existen entre cinco y siete áreas de resultados, rara vez son más. Éstas son las cosas que usted tiene que hacer inexcusablemente a fin de obtener los resultados esperados ¿Cuáles son para usted esas cosas?

Hay muchas que usted hace en su trabajo diario. Si tuviera que elaborar una lista de sus tareas y actividades para una semana o un mes, podría descubrir entre 20 y 30 funciones que desempeña regularmente en su jornada laboral.

Sin embargo, la ley de tres, aplicada a su trabajo, postula que de todas las cosas que usted hace existen sólo *tres* tareas claves que contribuyen el 90% o más de su valor a su empleo y su compañía. Todo lo demás que haga son tareas de apoyo o complementarias: las realiza como parte de su trabajo, pero no contribuyen de manera significativa a su valor ¿Cuáles son sus tres tareas principales?

En nuestro Programa Focalizado de Consejería y Tutelaje Avanzados enseñamos una forma simple de determinar qué es lo que hace una persona que aporta el mayor valor a su trabajo y su vida. Primero, hacemos que cada persona relacione las labores que realiza en un mes de trabajo. Luego, les hacemos revisar la lista haciéndose esta pregunta: *Si pudiera hacer solamente una cosa durante todo el día, ¿cuál de las tareas de esta lista aportaría el mayor valor?*

La ley de tres, aplicada a su trabajo, postula que, de todas las cosas que usted hace, existen sólo *tres* tareas claves que contribuyen el 90% o más de su valor a su empleo y su compañía.

La respuesta a esta pregunta generalmente será obvia. Una vez que haya determinado la tarea más valiosa, enciérrela en un círculo.

Entonces pregúntese: *Si pudiera hacer solamente dos cosas de esta lista durante todo el día, ¿cuál sería la número dos?*

Encierre también en un círculo la respuesta.

Hágase entonces la misma pregunta por tercera vez: *Si pudiera hacer solamente tres cosas de esta lista durante todo el día, ¿cuál sería la tercera tarea que aportaría mayor valor a mi trabajo y mi empresa?*

Estas tres tareas constituyen sus «Tres Grandes». Son las que inexcusablemente tiene que hacer, y hacerlas bien, para contribuir el máximo a sí mismo, a su trabajo y a su carrera. Estas son las tres labores que hacen la mayor diferencia y tienen las *consecuencias* más significativas si se hacen o se dejan de hacer.

Tres preguntas importantes

Hay tres preguntas importantes que usted tiene que hacerse cada día, y a lo largo de la jornada, para mantenerse enfocado y avanzando. Piense siempre en términos de la palabra *aporte* Las respuestas a estas preguntas son las cosas que usted puede hacer y que aportan la mayor contribución a su compañía.

1. ¿Por qué estoy en la nómina? ¿Qué resultados se esperan de usted? ¿Qué hace usted que aporte suficiente valor a su empresa como para justificar sus ingresos?

Si su hijo le preguntara: «Mamá, papá, ¿por qué a ustedes les pagan dinero donde trabajan? ¿Qué hacen para merecer el dinero?» ¿Qué le respondería a su hijo?

Cualquier trabajo, independientemente de que usted sea el propietario de la compañía o trabaje para ella, es un acuerdo para realizar una función que aporta valor de alguna clase. A cambio del valor que usted aporta, recibe cierta cantidad de dinero ¿Qué hace para su empresa que constituya un valor real, monetario?

Durante la jornada laboral, debe preguntarse constantemente: «¿Es lo que estoy haciendo ahora la respuesta a la pregunta?: ¿Por qué estoy en la nómina?»

2. «¿Qué puedo hacer yo, y sólo yo, que si se hace bien representará una verdadera diferencia?» La respuesta a esta pregunta cambiará en la medida en que cambie la situación a su alrededor, pero hacérsela y responderla le ayudará a mantenerse enfocado a lo largo del día. Siempre hay algo que *sólo usted* puede hacer, en cada momento, y que es más importante que cualquier otra cosa.

Hablamos de algo que nadie más es capaz de hacer. Si no lo hace usted, no lo hará nadie. Pero si usted lo hace, y lo hace bien representará una verdadera diferencia para su empresa o para su vida personal ¿Cuál es esa tarea?

3. «¿Cuál es ahora mismo la utilización más valiosa de mi tiempo?» Esta es la pregunta fundamental en lo relacionado con la administración del tiempo. Todo ejercicio al que se someta, todo análisis que realice de su trabajo, todas las áreas de resultados claves que estudie, están dirigidos a determinar la respuesta a esta pregunta: «¿Cuál es ahora mismo la utilización más valiosa de mi tiempo?»

Todas las horas, de todos los días, y a cada hora, usted debe formularse esta pregunta. Y luego debe asegurar que la tarea que esté realizando sea la respuesta justa. Que sea lo más valioso que pueda estar haciendo en esos momentos.

A veces, al final de uno de mis programas de administración del tiempo los asistentes bromean, prometiendo que preguntarán a todos en sus compañías si «lo que están haciendo en ese momento es la utilización más valiosa de su tiempo». Es una excelente pregunta que le permite enfocarse y concentrarse exactamente en aquellos menesteres y actividades que pueden contribuir el mayor aporte a su vida.

Utilice el sistema TDAA para manejar el papeleo

A lo largo de su vida como empresario, lloverá sobre su oficina, y fluirá sobre su escritorio, un río de papeles y correspondencia. Su capacidad para manejar esta corriente de papeles es esencial para administrar su tiempo y concentrar sus recursos mentales y emocionales en las cosas más valiosas que puede estar haciendo.

Hay una fórmula sencilla, de cuatro partes, para manejar el papeleo, llamada sistema TDAA:

T = Tírelo: Tire inmediatamente al cesto cualquier papel o correspondencia que no sea importante o relevante para su trabajo. Esto incluye el correo-basura, suscripciones no pedidas y copias de datos que no necesita para lo que está haciendo ahora. Tenga siempre cerca el cesto para poder deshacerse rápidamente de lo que no es importante o esencial.

D = Deléguelo: Pase toda la correspondencia e información emergente a alguna otra persona que pueda manejarlas con más rapidez o destreza que usted. Resista la tentación de procesarla personalmente sólo porque sabe qué hacer con ella y se siente más cómodo haciéndolo. Siempre que sea posible delegue esa tarea en alguien que pueda encargarse por usted.

A = Actúe: En los casos de cartas y piezas informativas de suma importancia, actúe inmediatamente. Estas son tareas esenciales que pueden tener consecuencias positivas o negativas si no actúa enseguida. Si no puede hacerlo de inmediato, busque una carpeta roja marcada «Urgente» y póngalas en su interior para ocuparse de ellas tan pronto pueda.

A = Archive: Guarde los papeles y materiales que necesitará más adelante. Pero antes de hacerlo, pregúntese siempre: «Si necesitara esta información más tarde, ¿podría encontrarla en otro lugar?»

Si puede encontrar la información fácilmente en otro sitio, tírela. Un 80 por ciento de las cartas y documentos que uno archiva no se vuelven a necesitar. Y cada vez que decide archivar algo, usted está creando trabajo que alguien más tendrá que hacer. Archive solamente las cosas que esté seguro que necesitará otra vez y que no podría conseguir de otra fuente.

Manejando la tecnología

Herramientas tecnológicas como la Internet, los teléfonos Blackberry, los Asistentes Personales Digitales y el programa Microsoft Outloook se han creado para organizar y agilizar su vida, no para complicarla más. Deben ser siervos, no amos.

Al Blackberry algunos le llaman hoy el «Crack-berry», pues los usuarios se vuelven adictos a usarlo todo el tiempo. Pasan el día entero enviando y

recibiendo correos electrónicos e información. Casi como adictos, no parecen capaces de dejar por un momento de enviar correspondencia instantánea con estos aparatos.

La clave para tomar control de su Blackberry o su Asistente Personal Digital es apagarlo regularmente. Rompa con el hábito de ser controlado por la próxima persona que le envíe un mensaje. Vuélvalo a encender cuando le convenga, y responda cuando lo estime.

Al Blackberry algunos le llaman hoy el «Crack-berry», pues los usuarios se vuelven adictos a usarlo todo el tiempo.

La Internet es otra herramienta que puede suministrarle información instantánea desde cualquier parte del país o del mundo. Pero debe resistir la tentación de construir su horario alrededor de la Web. No tiene por qué levantarse en la mañana y correr a revisar si alguien le ha enviado un mensaje. No necesita navegar todo el tiempo por la red como si estuviera por ocurrir algún suceso de vida o muerte.

Uno de los clientes a quienes asesoro, un empresario cuya compañía tiene divisiones en 20 estados norteamericanos, descubrió que, desde temprano en la mañana hasta tarde en la noche, pasaba un promedio de cinco horas diarias conectado a la Internet. El tiempo que invertía en procesar sus mensajes le estaba apartando de las tareas más importantes que necesitaba completar, y causándole un gran estrés.

Le entrenamos, junto con su secretaria, para que aplicara el sistema TDAA. Estaba dispuesto a intentar cualquier cosa. Se sentó con ella para procesar de 200 a 300 correos electrónicos que se habían acumulado en las últimas 24 horas. Le mostró primeramente los que debía borrar de inmediato. Con eso eliminaba rápidamente el 75% de sus correos electrónicos. Luego le indicó qué mensajes debían ser reenviados para que los manejaran otros miembros de su equipo. Le señaló entonces cuáles tendría que manejar *personalmente*, y le enseñó a manejar las preguntas y solicitudes más comunes. Por último, le mostró qué correos debía archivar para que él los revisara más tarde.

Después de someter a su secretaria a un entrenamiento de dos horas en este método TDAA de lidiar con el correo electrónico, ella se hizo cargo de su cuenta. En nuestra siguiente sesión, me contó que estaba ahorrando cada

semana 23 horas que antes dedicaba a procesar sus mensajes, sin omisiones, problemas ni quejas de sus clientes.

Esas 23 horas las pudo aprovechar para más que duplicar sus ingresos personales en el curso del siguiente año.

Cuatro maneras de cambiar su vida

Existen sólo cuatro maneras de cambiar su vida y su trabajo. Todo lo que pueda hacer o dejar de hacer se puede englobar bajo uno de los siguientes títulos:

1. Usted puede hacer más de ciertas cosas. ¿Qué cosas debería hacer más? Pues debería hacer más de aquellas cosas que le ofrecen la mayor recompensa, esas actividades que funcionan exitosamente para producir los resultados que usted desea.

Usted debería hacer más de aquellas cosas que le ofrecen la mayor recompensa, esas actividades que funcionan exitosamente para producir los resultados que usted desea.

Muchas personas tienen una tendencia natural a trabajar durante meses y años para hallar una fórmula de éxito, y a abandonarla después rápidamente e intentar algo nuevo y diferente. Por ejemplo, muchas personas encuentran una forma consistente y predecible de generar pistas y convertir esas pistas en clientes. Trabajan duro para construir su reputación, y un alto volumen de ventas de un producto rentable y de rápido movimiento. Y entonces por alguna perversa razón, dejan de hacer lo que funcionaba tan bien y se ponen a hacer otra cosa.

¿Qué cosas debería hacer *más* usted?

2. Usted podría hacer menos de otras cosas. ¿Qué cosas debería hacer menos? Obviamente debería hacer menos de aquellas cosas que *no están funcionando*. Debería invertir menos tiempo en vender productos o servicios difíciles de mercadear y que dejan bajos márgenes de ganancia. Debería hacer menos el tipo de cosas que no le están dando la clase de recompensa y satisfacción que esperaba, aun cuando hayan tenido éxito en el pasado.

¿Qué cosas debería usted hacer *menos*?

3. Usted puede empezar a hacer algo totalmente nuevo. Para la mayoría de las personas es difícil romper con sus zonas de comodidad e introducir productos o servicios nuevos, o intentar nuevas formas de hacer negocios. Empezar algo nuevo demanda valentía y persistencia, especialmente porque las ideas nuevas no funcionan, al menos no al principio.

Basándose en lo que ha leído hasta aquí, ¿qué cosas debería empezar a hacer para mejorar su empresa y su vida personal?

4. Usted podría dejar de hacer ciertas cosas. Esta es a veces la mejor manera de ahorrar tiempo: descontinuar sencillamente una actividad que consume demasiado tiempo pero aporta poco valor a su vida o a su trabajo.

Recuerde: *su agenda ya está llena*. Antes de que se embarque en algo nuevo, debe descontinuar algunas cosas viejas. Antes de que escoja algo nuevo, debe deshacerse de lo viejo. Antes de que se comprometa con una nueva actividad, debe zafarse de una vieja actividad. Antes de comenzar una tarea nueva, debe preguntarse: «¿Qué tarea voy a tener que limitar, reducir o abandonar por completo a fin de tener tiempo para esta nueva asignación?»

Esfuércese por mejorar en sus tareas claves

La ley de tres postula que hay tres actividades primarias que contribuyen la mayor parte del valor que usted aporta a su compañía. La calidad y cantidad del trabajo que usted hace en estas áreas son un determinante crucial de su éxito. ¿Cuáles son?

Una de las mejores técnicas para ahorrar tiempo que existen es mejorar en sus tareas claves. Mientras mejor maneje una tarea importante, podrá rendir más en ella, y en menos tiempo. Mientras más se dedique a esa tarea, mejor la realizará y menos errores cometerá. Cuando uno alcanza la excelencia en un área clave tiene más y mejores resultados y aporta una contribución cada vez mayor.

Si, por ejemplo, la búsqueda de clientes nuevos y la generación de pistas son vitales para las ventas y la rentabilidad de su empresa, comprométase a manejarlas cada vez mejor. Lea, escuche programas en formato de audio, y asista a seminarios. Pida consejo a quienes se desempeñan bien en estas áreas. Pruebe nuevos métodos y técnicas. Establezca metas y objetivos, evalúe su

éxito y corrija el rumbo. Decídase a alcanzar la excelencia en la generación de pistas, hasta que tenga tantos clientes en perspectiva que le falte el tiempo para hablar con todos.

Aprovéchese de la curva de aprendizaje

Los empresarios mejor pagados de nuestra sociedad son aquellos que se han tomado el tiempo para alcanzar la excelencia en las cosas más importantes que hacen. Como resultado, se desplazan por lo que se conoce como *la curva de aprendizaje* o *la curva de eficiencia*.

Los empresarios mejor pagados de nuestra sociedad son aquellos que se han tomado el tiempo para alcanzar la excelencia en las cosas más importantes que hacen.

Cuando usted comienza en la cúspide de estas curvas, le toma un tiempo y un esfuerzo enorme lograr siquiera un resultado modesto. Pero en la medida en que mejora, puede descender por la curva, y lograr los mismos resultados con cada vez menos tiempo, esfuerzo y gastos.

En la base de la curva de eficiencia usted puede hacer más ventas en un día que las que acostumbraba hacer en una semana. Puede generar más ventas e ingresos en una semana de las que generaba originalmente en un mes. Su empresa puede obtener más ganancias de las que usualmente obtenía en un año. Y esto se debe a que usted es ahora extremadamente efectivo en la realización de esas funciones claves que más contribuyen a sus ventas y su rentabilidad ¿Cuáles son las funciones claves para usted y para su compañía?

Contrate personal competente

Usted no puede hacerlo todo solo. Al principio, no tendrá nadie en quien pueda delegar, pero a medida que su negocio crezca, contratar y mantener un excelente personal será la clave para qué pueda proyectarse y multiplicarse. Esto será una gran herramienta de administración del tiempo.

El propósito de una organización empresarial es maximizar sus fuerzas y hacer irrelevantes sus debilidades. Es reunir a personas de talentos complementarios y combinar talentos para producir un resultado mayor que el que los individuos producirían trabajando por separado.

Toda persona competente, incluido usted, tiene más debilidades que puntos fuertes. Tenemos más áreas en las cuales somos corrientes o mediocres que áreas en las que somos buenos o excelentes. Su tarea es identificar las pocas cosas que usted hace extremadamente bien, y luego contratar a otras personas para que hagan las que ellas son capaces de hacer con excelencia.

En el capítulo anterior mencioné al principio de las restricciones. Según este principio casi siempre se encuentra un punto de asfixia o cuello de botella —a veces llamado *factor limitante*— que determina el ritmo al cual usted puede lograr una meta particular.

Tenemos más áreas en las cuales somos corrientes o mediocres que áreas en las que somos buenos o excelentes.

Es muy probable que el factor limitante del crecimiento de su negocio sea su capacidad para atraer y mantener un personal excelente y capaz de realizar las funciones claves que no figuran entre sus puntos fuertes.

Toma tiempo encontrar, entrevistar y seleccionar a buenos empleados, pero ésta puede ser una de las mejores formas de ahorrar tiempo. Una persona competente en una posición clave puede ayudar a su compañía a avanzar con rapidez y liberarle para que se ocupe de las tareas claves que sólo usted puede desempeñar.

Siete pasos para mejorar la productividad

Existen siete formas de incrementar cada día su productividad personal. Debe practicarlas una y otra vez hasta que se vuelvan automáticas.

1. Haga las cosas más rápido. Acelere el paso. Debe desarrollar una preferencia por la acción, un *sentido de urgencia*. Un *tiempo* acelerado es esencial para el éxito. Camine un poco más de prisa, muévase más rápidamente y reaccione con mayor presteza a los problemas y oportunidades. Mientras más de prisa avance, más terreno cubrirá. Mientras más rápidamente se mueva, y más cosas termine, mejor se desempeñará en sus tareas claves. Y mientras mejor sea, más podrá hacer al mismo tiempo. Y como resultado de moverse más rápido y hacer más cosas, se sentirá más positivo y motivado. Todas las personas de éxito tienen una intensa orientación hacia la acción.

2. Trabaje más tiempo y esforzándose más. Empiece un poco más temprano, esfuércese un poquito más en el trabajo, y quédese un poco más tarde. Si empieza una hora antes que todos los demás, trabaja en el horario de almuerzo y se queda una hora más tarde, estará ampliando su jornada laboral en unas tres horas. Solamente con esas tres horas podrá duplicar su productividad, su rendimiento y su producción.

Si entra a trabajar una hora más temprano, evitará el tráfico en camino al trabajo. Y si se queda una hora después, también se librará del tráfico de regreso a casa. Si trabaja durante su horario de almuerzo, no será interrumpido. En conjunto, tendrá casi tres horas de tiempo laboral ininterrumpido para tomar control de su trabajo y adelantarse a sus responsabilidades.

Se ha calculado que dos horas extra de trabajo diarias pueden colocarle en el 10% élite de su campo en cuestión de cinco años.

Se ha calculado que dos horas extra de trabajo diarias pueden colocarle en el 10% élite de su campo en cuestión de cinco años. Y si estructura adecuadamente su jornada laboral, ni siquiera notará las horas adicionales que está trabajando.

3. Haga cosas más importantes. Algunas de las cosas que usted hace valen cinco y hasta 10 veces lo que valen otras. Muchas de las que realiza en el curso del día ni siquiera valen la pena. Un 50% del tiempo laboral es desperdiciado, incluso por los ejecutivos. Se pierde en conversaciones ociosas con compañeros de trabajo, llamadas telefónicas personales, asuntos personales, tardanzas, salidas antes de tiempo y la espera en los recesos para almorzar o tomar café. Pero eso no es para usted.

Enfoque todo su tiempo y atención en sus actividades de mayor valor, en eso que sólo usted puede hacer y qué representará una verdadera diferencia. Enfóquese en sus tareas «A», en esas asignaciones que tienen las mayores consecuencias posibles. Procure siempre dar el uso más valioso a su tiempo y fácilmente duplicará su producción, a veces en apenas 24 horas.

4. Haga aquello en lo que mejor se desempeña. Usted cuenta con talentos y habilidades especiales, basadas en su educación y experiencia, que le hacen de cierta manera *excepcional*. Ésas son las cosas que usted puede hacer rápida y fácilmente y que a otros se les dificultan. Una de las formas de incrementar radicalmente su productividad es dedicarse a hacer estas labores

que usted domina de manera fácil y natural. Son tareas que puede completar en poco tiempo y correctamente, mientras que a otros les tomarían horas, o sencillamente no sabrían hacerlas.

Siendo un veinteañero, trabajé como redactor para una importante agencia de publicidad. Pasaba muchas horas estudiando y escribiendo anuncios para periódicos y revistas. Gracias a mi experiencia, hoy puedo escribir excelentes anuncios, rápidamente y sin esfuerzo. En mi compañía, siempre que necesitamos redactar un anuncio, un folleto o alguna otra pieza promocional, puedo sentarme y producir algunos poderosos, efectivos y con gancho. Es sencillamente algo en lo que soy mejor. A un empleado podría tomarle horas escribir lo que yo soy capaz de redactar en unos minutos, mejor escrito.

5. Haga las cosas en equipo. Utilice el poder de la *sinergia* para hacer más cosas. Cuando varias personas trabajan en equipo en una misma tarea, cada una aporta una pequeña parte, de modo que el grupo produce más que cualquiera de sus miembros individuales.

Cuide su tiempo con celo y rehúse hacer cosas que no aporten nada a sus metas más importantes.

Su capacidad como propietario de una empresa para desarrollar un equipo que trabaje colectivamente, con eficiencia y efectividad, para producir y vender sus productos o servicios a los clientes, es la clave de su crecimiento y prosperidad en el camino hacia la riqueza.

6. Delegue y asigne todas las tareas de menor nivel. Piense constantemente en su *tarifa por hora*. ¿Cuánto espera ganar cada hora? ¿Cuánto vale usted? Delegue todas las tareas de menor nivel a alguien que pueda trabajar por una tarifa horaria inferior a la suya.

La capacidad para delegar con efectividad es una de las habilidades más importantes en la dirección de empresas. Exige tiempo, reflexión y paciencia. Cuando usted aprende a delegar correctamente las tareas adecuadas al personal adecuado, su productividad personal aumentará de manera significativa.

7. Elimine todas las actividades de poco o ningún valor. Esta técnica le ahorrará la mayor cantidad de tiempo y mejorará como ninguna otra su productividad.

Un viejo proverbio dice: *No puedo hacer todas las cosas, pero puedo hacer una, la más importante, y puedo hacerla ahora.*

Elimine o descontinúe despiadadamente cualquier tarea o actividad que no represente una utilización altamente provechosa de su tiempo. Recuerde: el tiempo es dinero. Cada hora que usted invierte equivale a gastar su tarifa por hora. Cuide su tiempo con celo y rehúse hacer cosas que no aporten nada a sus metas más importantes.

Quizás la palabra más poderosa para la administración del tiempo es la palabra «¡No!» Si dedicarse a una tarea dada no representa el uso más valioso de su tiempo, niéguese a ocuparse de ella. Delegue, encomiéndela a otra compañía, o elimínela, según sea el caso. Pero manténgase enfocado en las pocas cosas que sólo usted puede hacer y que representarán la verdadera diferencia. No pierda tiempo en minucias que no harán diferencia alguna.

Maneje por separado cada tarea

Una de las técnicas más poderosas de administración del tiempo es el *manejar individualmente* cada tarea. Esto requiere que usted confeccione una lista, la organice, fije las prioridades y después trabaje concentrándose en la asignación más importante en que pueda estar trabajando en esos momentos.

Debe disciplinarse para superar la tendencia a aplazar las cosas, y enfocar todo su tiempo y atención en terminar su tarea más importante antes de hacer cualquier otra. Esta es una de las disciplinas más difíciles de incorporar, y también la más importante para triunfar en los negocios.

Toda la vida de un empresario es una serie de proyectos. Los proyectos son, por definición, *asignaciones multitarea*. Son complejos e importantes. Es por eso que ante estas labores sentirá una tendencia natural a aplazarlas, diferirlas, o dejarlas para otro momento. Una tendencia que tiene que superar.

No ceda nunca a la tentación de ocuparse primero de las cosas más triviales. Seleccione su tarea más importante, organice lo que necesite para completarla, comiéncela y luego trabaje exclusivamente en ella hasta que la termine.

En lo profundo de cada persona existe una «compulsión a terminar», un deseo visceral de poner fin a las tareas que hemos comenzado.

La acción incompleta

Los psicólogos han determinado que la «acción incompleta» —algo que usted ha comenzado, pero que no ha terminado— es una gran fuente de estrés y fatiga, que suele conducir a jaquecas, dolores en la espalda y otros síntomas psicosomáticos.

En lo profundo de cada persona existe una «compulsión a terminar», un deseo visceral de poner fin a lo que hemos comenzado. Este «sentido de terminación» en torno a una tarea importante es del todo esencial para que usted se sienta positivo, efectivo y en control de su trabajo.

Cada vez que usted completa una tarea, su cerebro libera una pequeña cantidad de endorfina. A esta hormona natural se le llama «la droga feliz». En otras palabras, la terminación de una asignación le otorga una sensación de felicidad. Le hace sentirse más positivo y agradable. Libera su energía y creatividad. Una minúscula secreción de endorfina en su cerebro eleva su autoestima e incrementa su nivel de motivación personal.

Una enorme recompensa

He aquí la clave. Cuando usted completa una tarea pequeña, promueve una pequeña secreción de endorfina. Si despeja su escritorio, organiza y liquida todos los gastos de la semana, o termina una carta a un cliente, sentirá una inmediata sensación de orgullo y satisfacción.

Mientras más importante la tarea, mayor el efecto de la endorfina. Cuando lo que ha terminado es una tarea compleja e importante, algo que solamente usted puede hacer y que puede representar una diferencia real para su compañía, su cerebro libera una gran dosis de endorfina. Se siente feliz y jubiloso. A veces hasta siente deseos de reír a mandíbula batiente. Sus niveles de energía aumentan. Se siente más motivado y entusiasmado por su vida y su trabajo. También se incrementa su autoestima. Se siente un *triunfador*, poderoso y efectivo, en control de su mundo y capaz de hacer muchas otras cosas.

Así, la recompensa por comenzar y terminar tareas importantes es enorme. No sólo puede generar una tremenda diferencia en su nivel de éxito personal, sino que también puede darle una gran sensación de felicidad y satisfacción personal. Esta es la razón principal por la que necesita trabajar

para desarrollar la disciplina de terminar cada tarea pendiente, hasta que se convierta en un hábito. Una vez que lo desarrolle, su productividad se elevará significativamente y su éxito estará asegurado.

La gran verdad

La gran verdad es que *nadie es más inteligente ni mejor que usted.* Aquellos a quienes les va mejor actualmente en la vida, no es porque sean más inteligentes ni mejores. Solamente han logrado determinar qué tienen que hacer, cómo hacerlo correctamente, y están repitiendo el proceso y obteniendo mejores resultados que usted, por ahora.

Todas las habilidades de un empresario se pueden *aprender.* Y lo mismo sucede con las habilidades de un vendedor, o las que permiten ganar mucho dinero. Tal vez usted no pueda tocar el violín como un Paganini o encestar en suspensión un balón como Michael Jordan, pero sí puede aprender cualquier habilidad empresarial que necesite para lograr en los negocios cualquier resultado que desee.

Es difícil aprender una nueva habilidad. Toma tiempo, atención, paciencia y disciplina. Pero una vez que la haya aprendido, podrá usarla cada vez que la necesite. Y cada vez que la use tendrá un mejor dominio de ella.

El límite no existe

A medida que usted mejore en determinada área de sus habilidades, sea mercadeo, ventas, negociación, servicio al cliente o la producción de bienes y servicios de calidad superior, le será cada vez más fácil. Obtendrá más y mejores resultados en menos tiempo. Lo que antes le tomaba un mes, ahora le tomará apenas un día. Lo que le tomaba un año, lo podrá hacer en un mes. Sus ingresos y sus ganancias crecerán ilimitadamente. Logrará más y más, y cada vez más fácilmente. Estará pisando hasta el fondo su acelerador mental, mientras avanza por el camino a la riqueza.

Ejercicios para la acción

1. Desarrolle un plan empresarial completo que muestre los requisitos de dinero que necesitará por los próximos 12 meses; ¿cuáles son?
2. Desarrolle estimados de ventas optimistas, intermedios y pesimistas para su negocio para los próximos 12 meses: ¿cuáles son?
3. Determine tres formas diferentes en las cuales podría obtener el dinero que necesita, basándose en las ideas que se discutieron en el presente capítulo.
4. ¿Cuáles tres métodos podría emplear para financiar su empresa con dinero de otras personas, tales como sus clientes o proveedores?
5. ¿Qué podría hacer hoy, e indefinidamente por el futuro, para lograr y mantener un índice de crédito excelente?
6. ¿Cuáles son tres de los factores clave que los bancos consideran para decidir si le conceden un préstamo o no?
7. ¿Cuáles son tres de las cifras clave que debe tener diariamente durante la operación de su empresa?

CAPÍTULO NUEVE

Las claves del éxito empresarial

Una meta establecida adecuadamente ya está medio lograda.

—Zig Ziglar

Como ya he mencionado antes en este libro, en 2006 existían cerca de 9 millones de millonarios en Estados Unidos, y la mayoría de ellos comenzaron desde cero. Un 80% de estos millonarios acumularon sus fortunas iniciando y levantando empresas exitosas o como vendedores de una nueva compañía. Y lo que han hecho cientos de miles y millones de otras personas, también usted puede hacerlo.

Lo que ha aprendido en estas páginas le puede ahorrar miles de dólares y muchos meses, o incluso años, de trabajo duro para convertir su empresa en una triunfadora.

No hace mucho, un joven empresario me dijo en Dallas que cuando empezó no tenía conocimiento de ninguna de estas ideas, y que la ignorancia le había costado ocho años de frustración, esfuerzos infructuosos y más de $100,000 en pérdidas.

Otro joven de Tampa me contó que escuchó por primera vez estas ideas en un casete mientras se encontraba desempleado y viviendo con sus padres. Hoy es un millonario con negocios en tres estados.

Una mujer de Sacramento me contó que había comenzado a utilizar estas ideas mientras estaba divorciada y arruinada. Hoy tiene una compañía con treinta y dos empleados, marido nuevo, una hermosa casa y una holgada cuenta bancaria.

Tiene que pagar el precio

Personalmente, he pagado caro para aprender estas lecciones básicas. Después de trabajar con diferentes compañías durante quince años, pensé que estaba listo para iniciar mi propia empresa. De modo que un buen día lo hice. Fue probablemente lo único que hice bien al principio: comenzar.

En los dos años siguientes, gasté o perdí todo lo que había adquirido durante mi vida adulta. Aprendí a vender de nuevo: vendí mi casa, mi auto, mis muebles y todo lo que alguien tuviera a bien pagarme. Pedí prestado a mis amigos y mi familia para que mi esposa y mis dos pequeños hijos pudieran comer.

Los hombres de negocios exitosos son por lo general personas normales que han determinado cómo hacer bien las cosas antes que sus competidores.

Entonces empecé a pensar inteligentemente. Comencé por preguntarme: «¿Por qué algunas empresas tienen más éxito que otras?», y salí a buscar las respuestas.

Leí todo lo que pudiera encontrar y lo ensayé. Escuché programas en formatos de audio y asistí a seminarios. Solicité el consejo de otros empresarios y lo apliqué a mi propia empresa. Gradualmente, mi compañía se recuperó.

En la actualidad soy propietario de una empresa multimillonaria que opera en diecisiete países. Vivo en una hermosa casa, con una cancha de golf, en San Diego. En los últimos veinticinco años he enseñado estos principios a los ejecutivos y el personal de más de mil compañías, desde pequeñas empresas hasta corporaciones del exclusivo grupo Fortune 500. Lo que he podido demostrar es que estas ideas son sencillas, prácticas y fáciles de aplicar. Los individuos y organizaciones que aplican estas estrategias incrementan sus ventas y su flujo de caja, reducen sus costos, y multiplican sus ganancias, a veces en cuestión de semanas.

La acción lo es todo

Lo que usted ha aprendido puede ayudarle más de lo que es capaz de imaginar, con tal de que tome en serio estas ideas y las ponga a funcionar.

Seguramente ha escuchado decir que el 80% de las nuevas empresas fracasa en los primeros dos años. Pues bien, un 90% de las compañías iniciadas por personas que saben lo que están haciendo continúan activas y siguen creciendo cinco años después. Esta debe ser también su meta.

Ésta es la era de los empresarios. Hay más personas comenzando nuevas empresas en más campos hoy que en ningún otro momento de la historia de Estados Unidos. Y lo que están haciendo otros empresarios y hombres de negocios de éxito, también usted puede hacerlo, con tal de que aprenda cómo.

Recuerde esto: los hombres de negocios que han triunfado no son más inteligentes ni mejores que usted. Son por lo general personas normales que han determinado cómo hacer correctamente las cosas antes que sus competidores.

Pasemos revista a las cosas más importantes que usted ha aprendido en *El camino hacia la riqueza.*

1. Decida exactamente qué desea

La palabra más importante para el éxito es «claridad». Usted necesita tener absoluta claridad sobre lo que realmente desea de su empresa. Debe tener claro qué es lo que está haciendo y por qué, en cada paso de su vida empresarial y personal. Se ha dicho que *«El fanatismo es redoblar los esfuerzos después que se ha olvidado la meta»*. Y una definición de la locura es *«Hacer la misma cosa una y otra vez y esperar obtener resultados diferentes»*.

Los empresarios de éxito son personas con una intensa orientación hacia las metas. Saben exactamente lo que desean y trabajan cada día en dirección a lograr sus objetivos. Como resultado, logran mucho más que la persona promedio en todas las áreas de la vida.

Usted conseguirá triunfar en la iniciación y construcción de su propia empresa solamente si tiene una meridiana claridad sobre las razones por las que lo está haciendo y cómo encajan en el resto de su vida. Mientras más medite sobre sus metas y cómo lograrlas, más eficiente y efectivo será.

Siete pasos para lograr sus metas

He aquí una fórmula simple, en siete partes, para fijar sus metas. Puede utilizarla para establecer y lograr cualquier meta a través de su vida empresarial.

1. *Decida exactamente qué desea.* Muchas personas nunca lo hacen.
2. *Escríbalo.* Una meta que no se pone por escrito es simplemente un anhelo o una fantasía.
3. *Fije un plazo* y, si la meta es demasiado grande o va a tomar mucho tiempo, establezca sub-plazos.
4. *Relacione todo lo que tendrá que hacer para lograr su meta,* trátese de un cierto nivel de ventas, rentabilidad o cualquier otro objetivo de su empresa o su vida personal.
5. *Organice su relación como un plan, estableciendo prioridades en las actividades a realizar.* Decida qué deberá hacer en primer lugar, en segundo, y así sucesivamente. Determine qué es más y menos importante.
6. *Actúe sobre su plan inmediatamente.* Desarrolle un sentido de urgencia ¡Hágalo ahora! Todos los empresarios de éxito están intensamente orientados a la acción. Se pasan todo el tiempo ocupados con las cosas que les permiten avanzar hacia sus metas.
7. *Haga cada día algo que le ayude a adelantar hacia su meta más importante,* al margen de cuál sea en ese momento. Desarrolle el poder del impulso en su vida personal y empresarial. Una vez que eche a andar, continúe avanzando hasta que haya logrado su meta.

Un ejercicio para fijarse metas

El siguiente es quizás el mejor ejercicio que podrá aprender para establecer sus metas. Tendrá oportunidad de practicarlo muchas veces a lo largo de su carrera. Tome una hoja de papel en blanco y enumere 10 objetivos que desee lograr en los próximos 12 meses.

Escriba sus metas en tiempo presente, como si fueran una realidad, comenzando en cada caso por la palabra «Yo». Por ejemplo, podría escribir: «Yo vendo cada mes $xx de mi producto o servicio», o «Yo obtengo cada mes $xx en ganancias».

Una vez que haya completado su lista de metas, seleccione la que podría tener *el mayor impacto positivo* sobre su empresa si consiguiera cumplirla.

Tome esa meta número uno como su *propósito definido más importante* y escríbala como encabezamiento en otra hoja de papel. Luego, establezca un plazo y elabore un plan. Acto seguido, comience a actuar sobre su plan y determine hacer cada día algo en dirección a ese propósito hasta que lo haya cumplido.

Este sencillo ejercicio le mantendrá enfocado, le permitirá concentrar sus poderes, liberar su creatividad, incrementar su energía y cambiar su vida. Ensáyelo y lo comprobará por sí mismo.

2. Determine si el mundo empresarial es el adecuado para usted

Solamente un 10% de las personas están capacitadas para iniciar y construir una empresa. El otro 90% se siente mucho más feliz y es más efectivo trabajando con otras personas en compañías u organizaciones más grandes. Es usted quien debe decidir, antes de empezar, si realmente tiene madera de empresario, en caso de que quiera llegar a la cima.

La principal motivación para convertirse en empresario no es el dinero, sino la *libertad*. Para triunfar como empresario, debe tener un deseo tan grande de libertad personal y control sobre su persona que supere todos los demás sacrificios y dificultades que experimentará. El empresario medio trabaja 60 horas semanales, seis o siete días a la semana, y muchas veces hasta tarde en la noche. Cuando uno inicia una compañía, debe estar preparado para trabajar muy, pero muy duro los primeros cuatro a siete años, hasta que alcance el éxito financiero que desea.

Cuando uno inicia una compañía, debe estar preparado para trabajar muy, pero muy duro los primeros cuatro a siete años, hasta que alcance el éxito financiero que desea.

Las dos cualidades claves

Los dos ingredientes más importantes de un empresario son, en primer lugar la *valentía* para asumir grandes riesgos con su tiempo y su dinero, y en segundo, la *persistencia* para continuar mes tras mes y año tras año hasta triunfar.

Un 80% de las personas que abandonan la seguridad de un salario para iniciar una empresa acaban descubriendo que no era la opción profesional idónea para ellos. Rápidamente se desaniman debido a las largas jornadas

de trabajo y los interminables problemas. Descubren que no se sienten bien trabajando solos y llevando sobre sus hombros la responsabilidad de todo, incluyendo barrer los pisos y limpiar los sanitarios. Sienten que necesitan la comodidad, el compañerismo y la seguridad de trabajar en una organización más grande, donde pueden especializarse y donde tienen a su alrededor a otras personas que se ocupan de muchas de las tareas de apoyo.

Su meta principal en la vida debe ser sentirse *feliz*. Y sólo se sentirá feliz como empresario si realmente ama lo que está haciendo y es capaz de empeñar todo su corazón en la construcción de su empresa, año tras año, con muy poco que mostrar al principio. El momento de decidir si el mundo empresarial es adecuado para usted es antes del lanzamiento, y no después que haya invertido meses de su vida y perdido miles de dólares del dinero que tanto le costó ganar.

3. Seleccione el negocio adecuado para usted

Iniciar una empresa es como casarse. Debe existir un alto nivel de compatibilidad entre la persona que es usted y el tipo de negocio que está pensando abrir. Algunos fracasan en determinada clase de negocio, pero tienen gran éxito en otro, sólo porque no estaban aptos para determinado tipo de empresa, pero si eran ideales para otro.

Ralph Waldo Emerson escribió una vez: «Nada puede triunfar sin entusiasmo». Su capacidad para desarrollar y sostener un alto nivel de entusiasmo por lo que está haciendo es esencial para mantenerle en la pelea contra todos los obstáculos y dificultades. Sólo podrá triunfar en la producción y venta de un producto o servicio que de veras le importe y en el que realmente crea, algo que pueda vender complacido a su padre, su madre o su mejor amigo.

Comience por usted mismo

Comience con sus talentos, capacidades, experiencia, conocimientos, intereses y formación. Sólo podrá triunfar haciendo algo que realmente disfrute, algo que le interese, que le absorba, que acapare su atención. Cuando mire en retrospectiva sus actividades anteriores, descubrirá que ha habido actividades, productos y servicios que le resultaron atractivos. Éstos pueden ser

buenos indicadores de la clase de negocio que debe iniciar. Siempre tendrá más éxito haciendo algo, o mercadeando algo que realmente *le gusta*.

Cuando vaya a iniciar una empresa, comience por buscar algo que represente una mejoría con respecto a un producto o servicio ya existente, y no sólo algo totalmente nuevo. Seleccione algo que pueda colocar en el mercado a menor costo, más rápido, más fácilmente y con mejor calidad o con características o beneficios adicionales. Recuerde: una idea sólo necesita ser nueva y mejor en un 10% para captar una sustancial fracción del mercado.

Lea todo lo que pueda encontrar en materia de negocios potenciales. Mantenga los ojos abiertos en busca de un producto o servicio que la gente necesite, pero que nadie esté ofertando. Hable con sus amigos. Escudriñe en su trabajo o en su campo de acción. Puede haber una idea de un millón de dólares debajo de su nariz, con la forma de algo que usted crea que alguien debería ofertar en el mercado donde vive y trabaja.

Manténgase alerta y abierto a las nuevas oportunidades de negocios que ocurren a su alrededor. Especialmente, escuche su *voz interior* ¿Qué clase de producto o servicio le gustaría colocar en el mercado y tomar como núcleo central de una empresa exitosa? Este es el punto de partida del comienzo de su empresa.

4. Identifique claramente a sus clientes

La pregunta más importante en la investigación del mercado y la planificación de ventas es: *¿Quién es mi cliente?* No responder claramente esta pregunta es la razón primordial por la que las empresas fracasan. Como los directivos no están claros acerca de sus clientes, producen un producto o servicio para clientes que no existen, o no lo producen en cantidad suficiente para que el negocio progrese.

La pregunta más importante en la investigación del mercado y la planificación de ventas es: *¿Quién es mi cliente?*

¿Quién es exactamente su cliente? Descríbalo en detalle ¿Cuál es su edad? ¿Qué clase de educación tiene? ¿Cuáles son sus ingresos? ¿Qué tipo de trabajo realiza y a qué nivel? ¿Cuál es su procedencia o experiencia, especialmente en lo que se relaciona con su producto o servicio? ¿Cuáles son sus intereses, creencias, valores o actitudes? Tome toda esta

información y escriba una descripción de su *cliente ideal*, el cliente perfecto para el producto o servicio que usted piensa ofertar.

¿Por qué compra su cliente?

Luego se hará preguntas relacionadas con la motivación. «¿Por qué compra mi cliente este producto? ¿Qué considera mi cliente potencial que es valioso de lo que vendo? ¿Qué beneficios busca? ¿Cuál es la motivación principal que lleva a mi cliente a comprar lo que vendo? ¿Qué hace mi producto o servicio por mi cliente? ¿Cuál es el beneficio más importante que mi cliente puede disfrutar al usar mi producto o servicio? Y sobre todo, ¿de qué tiene que estar convencido mi cliente para comprarme a mí y no a otro este producto o servicio?»

Para que un nuevo producto o servicio ingrese al mercado, tendrá que ser mejor al menos *en tres aspectos*. Deberá ser más rápido, más barato o más fácil de utilizar. Tiene que ser mejor en algún aspecto importante o contener características y beneficios adicionales. Debe venderse más profesionalmente, entregarse de modo más eficiente y recibir servicio más rápidamente. Mencione tres aspectos en los que su producto o servicio es superior a lo que ya está disponible en el mercado.

Para que un nuevo producto o servicio ingrese al mercado, tendrá que ser mejor al menos *en tres aspectos*.

¿Qué tamaño tiene el mercado?

¿Es suficientemente grande el mercado para su producto o servicio? ¿Existen suficientes clientes potenciales para hacer de su empresa una de éxito? ¿Está su mercado lo bastante concentrado? ¿Puede llegar a su mercado con suficiente actividad publicitaria, de promoción y de venta, para vender lo suficiente y sacar suficientes ganancias?

Siempre que una compañía, grande o pequeña, está confrontando problemas con las ventas y el flujo de efectivo, como sucede hoy en día con muchas de la Internet, los problemas casi siempre pueden ser atribuidos a que no identificó correctamente sus clientes potenciales, y luego no llegó a ellos en suficiente cantidad para hacerles comprar de manera oportuna y a un costo razonable.

5. Antes de invertir su dinero haga investigaciones rápidas y económicas del mercado

Es fácil enamorarse de una idea de producto o servicio. Pero antes de apostar su tiempo, su dinero y su vida a una aventura empresarial, debe investigar cuidadosamente para asegurarse de que los clientes potenciales están tan entusiasmados como usted con su producto o servicio.

La recompensa de una cuidadosa investigación de mercado guardará una proporción de diez a uno en relación con el dinero y el tiempo que ahorrará o ganará como resultado.

Haga sus averiguaciones. Invierta su tiempo y energía, en lugar de su dinero, para confirmar que el público comprará su producto, pero hágalo antes de colocarlo en el mercado.

Conviértase en un experto

Empiece por averiguar todos los detalles de su producto o servicio. Trátelo como si fuera un producto en investigación. Lea revistas comerciales, artículos y reportajes sobre su negocio, industria, u ocupación. Navegue en la Internet en pos de toda la información que pueda hallar.

Busque a otras personas que se desempeñen en el mismo ramo y pídales sus opiniones sobre su producto o servicio. No guarde secretos. Quienes se dedican al mismo negocio le darán muy buena retroalimentación sobre la viabilidad de su idea.

Pídale opinión y consejo al gerente de su banco. Los directivos bancarios consideran todos los años cientos de ideas de negocios. Poseen un conocimiento extremo sobre lo que tiene probabilidades de funcionar en el mercado. Una conversación de cinco minutos con el gerente de mi banco hace unos años me ahorró $200,000 que iba a invertir en una empresa. Él me señaló dos o tres cosas que para mí habían pasado totalmente inadvertidas debido a mi inexperiencia.

Pida a sus amigos, familiares y conocidos información, criterios e ideas sobre su proyecto empresarial.

Pregúntele a un cliente

Visite especialmente a clientes perspectivos y pregúnteles si le comprarían ese producto o servicio. Y averigüe también si podrían venderlo a otros.

Actúe como si fuera un consultor contratado para evaluar este negocio en potencia. Desarrolle una actitud suspicaz y no acepte nada por pura fe. Trate de encontrar lo que yo llamo «el defecto fatal» en su idea. Luego contémplela como si fuera a pasarse los próximos veinte años dedicado a ella ¿Es en esto que había pensado?

Muchos hombres de negocios se toman un año o más antes de adoptar una decisión final sobre la industria en que van a entrar, o sobre qué productos o servicios colocarán en el mercado. Cada hora que invierta en investigar y sondear el mercado le ahorrará diez horas de trabajo duro más adelante.

Asegúrese de que existe un mercado

Recuerde la historia que vimos en el Capítulo 3 sobre el empresario que creía que haría un gran negocio con las arañas de juguete que había comprado a un fabricante taiwanés. El hombre invirtió más de lo que probablemente podía, adquiriendo 10,000 unidades a $3 cada una, y se guardó el secreto, pensando que llegada la temporada navideña obtendría con su inversión una linda cosecha.

Finalmente llamó a una importante tienda por departamentos y le dijo al comprador que tenía un juguete fabuloso que se vendería como pan caliente durante la temporada de Navidad. Le arreglaron una cita, y cuando le tocó hacer la demostración, al comprador le encantó el juguete. Tanto, que ya había comprado 100,000 unidades al mismo fabricante por sólo $1.59 la unidad. El mercado existía, pero como nuestro hombre no se tomó la molestia de verificar si podría obtener ganancias de la venta, perdió en esta apuesta hasta la camisa.

Siempre deberá responder a la pregunta: «¿Por qué alguien me compraría a mí y no a otros?»

Ponga a prueba el mercado

Es bastante fácil. Primero, cree un prototipo o muestra del producto o servicio que pueda mostrar a un cliente potencial. Luego debe obtener de los suministradores los precios exactos y fechas de entrega a fin de saber exactamente cuánto tendrá que cobrar por su producto. Con esos datos en la mano, se dirige directamente a un comprador y le pide opinión sobre su producto o servicio. Pregunte a los clientes perspectivos si comprarían el producto o servicio y que precio estarían dispuestos a pagar por él. Si está vendiendo a compañías, llame al individuo que debe tomar la decisión final de compra y trate de obtener su reacción sincera a su oferta.

Asegúrese de comparar sus productos con otros del mercado. Siempre deberá responder a la pregunta: «¿Por qué alguien me compraría a mí y no a otros?»

Otra manera de poner un nuevo producto o servicio a prueba en el mercado es llevarlo a una muestra comercial, donde compradores sofisticados y clientes potenciales le dirán si tiene o no en la mano un as de triunfo.

Por último, pregunte a sus amigos, familiares y socios empresariales si comprarían o utilizarían su producto o servicio por el precio que tendría que cobrar.

Una vez invertí $2,000 en un producto de limpieza para el hogar pensando que todo el mundo querría tenerlo. Resultó que nadie lo quiso y me quedé atascado con aquel producto durante años. No deje que esto le suceda a usted.

6. Enfoque su empresa estratégicamente

Tome distancia y contemple su proyecto de compañía desde el punto de vista de un tercer observador objetivo. Imagine que ha contratado a un profesional para inspeccionar su empresa y hacerle algunas preguntas difíciles antes de comenzar. Sea duro consigo mismo y con sus ideas. Solamente con esta actitud podría obtener una ventaja clave sobre sus competidores. Mientras más tiempo dedique a considerar las respuestas a estas preguntas difíciles, menos le tomará pagar por sus errores y tratar de hacer su compañía rentable.

Haga las preguntas claves

En primer lugar, ¿qué vende usted exactamente en relación con lo que hace su oferta por su cliente? ¿Qué necesidad de sus clientes satisface que no es ya satisfecha por el producto o servicio de algún otro?

Las tres grandes necesidades de los clientes son *mejor, más rápidas* y *más baratas*. También desean productos y servicios que sean fáciles de usar y superiores a los que usan actualmente. Los clientes corporativos desean específicamente vender más, reducir los costos y aumentar las ganancias netas. Los clientes individuales desean éxito, estatus social, popularidad, conocimiento, influencia y poder personal. La gente en general desea prestigio, admiración, aceptación, autoestima, placer, y comodidad ¿Cuál de estas necesidades satisface su producto?

Los clientes siempre actúan para mejorar de alguna manera su situación, ya sea personal o empresarial ¿en qué formas específicas su producto o servicio mejora la vida o el trabajo de sus clientes? Debe ser muy claro y específico con respecto a esto.

Determine su misión

Una parte clave del pensamiento estratégico es saber por qué está usted haciendo lo que hace ¿Cuál es su misión en el mundo de los negocios? ¿Qué clase de diferencia desea hacer en las vidas de sus clientes?

Toda empresa de éxito se construye alrededor de un propósito o misión central, y la mejor misión de todas es siempre ayudar a los demás a mejorar de algún modo sus vidas ¿Cómo describiría su misión en ese sentido?

¿Qué considera su cliente como valor? ¿Qué compra en realidad? ¿Qué está buscando que todavía no tiene? Mientras más claramente definido tenga usted el valor que está aportando a la vida o el trabajo de su cliente, más fácil le será diseñar sus actividades de mercadeo y ventas.

¿En qué área es usted excelente?

¿Cuál es su área de excelencia? ¿Cuál es su ventaja competitiva? ¿Qué hace usted mejor que cualquier otro por lo cual su cliente está dispuesto a pagar? Toda oferta de producto o servicio debe tener una o más áreas de excelencia que le permitan destacarse de otras ofertas competitivas presentes en el mercado ¿Cuál es la suya?

¿Quién está compitiendo por la atención de los dólares de su cliente? ¿Quién está vendiendo alguna otra cosa que sus clientes podrían fácilmente comprar en lugar de comprarle a usted? Su capacidad para identificar con claridad a sus competidores determinará en realidad todo lo que usted haga por hacer de su empresa un negocio de éxito.

Identifique a sus competidores

No hace mucho, yo estaba trabajando con la Caribbean Cruise Line. Esta empresa no define como sus competidores a otros cruceros. Sus competidores son aquellos que están acostumbrados a tomarse unas vacaciones en tierra firme, en cualquier parte del mundo. Como apenas un 5% de las personas ha estado en un crucero, esta compañía dirige todos sus esfuerzos de mercadeo y ventas al 95% que nunca ha vacacionado en un crucero. La empresa ha decidido que su competidor es cualquiera de las formas en que una persona puede gastar su dinero en unas vacaciones (incluyendo el quedarse en casa) que no contemplen hacer un crucero en uno de sus barcos ¿Quién o qué compite con usted por los dólares de sus clientes?

¿Por qué les compran sus clientes a sus competidores? ¿Qué beneficios o ventajas ven en comprarles a ellos y no a usted? ¿Qué tiene que hacer para convencerlos de que abandonen a su actual proveedor de productos o servicios similares a los suyos y vengan a usted? Su capacidad para proyectar una diferencia significativa entre lo que usted vende y lo que vende la competencia es básica para su éxito ¿De qué manera es diferente o mejor su producto o servicio?

¿Por qué debería alguien comprarle a usted?

Su capacidad para enumerar varias razones por las que un cliente inteligente debería comprar su producto o servicio en un mercado competitivo es fundamental para todos sus esfuerzos de ventas y mercadeo. Su habilidad para responder a la pregunta: «¿Por qué debería alguien comprarme a mí?» determinará en gran medida su éxito o fracaso en los negocios.

Escriba varias de las razones por las cuales alguien deberá comprarle a usted. Comparta estas razones con otros miembros de su familia o de su negocio y pídales sus opiniones. Entonces, enfóquese en una o dos ventajas que tiene el comprarle a usted y que ninguna otra empresa o individuo puede ofrecer. Esta diferencia entonces se torna en el punto de enfoque de todos sus esfuerzos de promoción. Su capacidad de transmitir estas ideas a los corazones y mentes de sus clientes determinará en gran manera cuánto podrá vender y la rapidez con la cual crecerá.

7. Desarrolle un plan empresarial integral antes de comenzar

Este es uno de los procesos más difíciles, y sin embargo uno de los más importantes, si desea iniciar y levantar una empresa de éxito. Muchos empresarios triunfadores pasan semanas y hasta meses desarrollando sus planes empresariales antes de lanzar sus compañías. Por suerte, usted puede obtener programas de computadora (Business Plan Pro) que le ayudarán a confeccionar un plan empresarial mucho más fácilmente que si trata de hacerlo a mano. Pero debe hacerlo *usted mismo*. No puede delegar en otra persona el desarrollo de un plan empresarial suyo. Sería lo mismo que encomendar a alguien que le seleccionara un esposo o esposa sin su participación.

El beneficio más importante de un plan empresarial es que le obligará a considerar todos los elementos de la empresa por adelantado. Un plan empresarial es en realidad algo muy simple. Le exige proyectar exactamente cuánto de cuál producto o servicio va a vender cada mes y cada año durante los próximos doce o dieciocho meses. Luego calculará el costo total de producir y entregar estos productos o servicios. Determinará todo lo que necesite — propiedades inmuebles, instalaciones, equipos, publicidad, personal, mobiliario, etc.— para poder colocar esos productos o servicios en el mercado. Debe calcular cuánto dinero va a necesitar y de dónde lo va a sacar. Por último, proyectará cuántas ganancias le dejará y cuándo las recibirá.

El beneficio más importante de un plan empresarial es que le obligará a considerar todos los elementos de la empresa por adelantado.

Sea realista con su empresa

He aquí dos reglas que podrían salvarle la vida a su compañía. La primera: todo le costará el doble de lo que espera. Y la segunda: todo tardará el triple del tiempo que haya calculado.

Esto quiere decir que si su presupuesto para determinada actividad es de $10,000, acabará costándole $20,000 o más. Si está esperando alcanzar el punto de equilibrio en tres meses, probablemente no se nivelará antes de nueve, o quizás más. Y otra cosa: recuerde que la Ley de Murphy fue desarrollada por un empresario: *«Cualquier cosa que pueda salir mal, saldrá mal»*. Y su primer corolario postula: *«De todas las cosas que pueden salir mal, la peor de ellas saldrá mal en el peor momento posible y le costará la mayor cantidad posible de dinero»*.

Dos reglas de la vida empresarial. La primera: todo le costará el doble de lo que espera. La segunda: todo tardará el triple del tiempo que haya calculado.

Una vez que haya diseñado e impreso su plan empresarial, muéstreselo a tantas personas experimentadas como pueda e invíteles a que le den su opinión. Prepárese a revisarlo una vez que obtenga nueva información. Cuando esté terminado, su plan empresarial se convertirá en el plano para la construcción de su empresa, de la misma manera que se aseguraría de desarrollar un plano final para construir su casa.

Este plan lo utilizará como una carta náutica para conducir su compañía por los mares turbulentos que le aguardan.

8. Haga todo lo posible para asegurar el éxito de su empresa

Existen ciertos requisitos basados en el estudio de decenas de miles de compañías exitosas, que usted puede cumplir para asegurar el triunfo de la suya. El primero consiste en que su producto o servicio *se ajuste bien* a los deseos y necesidades del mercado actual. Éste es quizás el más importante principio del éxito.

El segundo es que desarrolle un *plan empresarial* integral antes de comenzar a operar. Deberá tomarse el tiempo para considerar todos los ángulos antes de invertir su dinero.

El tercer requisito es que tendrá que hacer un concienzudo *análisis de mercado* antes de dar inicio a sus actividades de publicidad y promoción de ventas.

En cuarto lugar, tendrá que implementar estrictos controles financieros, prácticas presupuestarias efectivas y una contabilidad y teneduría de libros lo más fidedigna posible. Además, deberá practicar la frugalidad en todas las actividades de la compañía. Sacar el máximo partido a cada dólar. El efectivo es tan vital para su empresa como el oxígeno para el cerebro. Ahórrelo cuidadosamente.

El quinto requisito para el éxito empresarial es que los empleados clave deben tener un alto grado de competencia, capacidad e integridad. Además debe existir buena eficiencia interna y administración del tiempo, así como claras descripciones de los contenidos de trabajo. Cada miembro de su equipo debe saber lo que se espera que haga y cuándo.

Por último, quizás el requisito más importante para que una empresa triunfe es que desarrolle un fuerte impulso *en el departamento de ventas*, y una concentración total en el mercadeo del producto o servicio. La preocupación por el cliente debe ser una prioridad principal en todo momento. Todos en la compañía deben estar pensando en las ventas y en obtener jugosos ingresos, todo el día y todos los días, hasta que las cifras de la empresa hayan dejado bien atrás el color rojo de las pérdidas.

9. Evite los errores que conducen al fracaso de una empresa

Importantes firmas de contabilidad y consultoría han practicado la autopsia a miles de compañías que fracasaron. Estos estudios concluyen que la mayoría de dichos fracasos tienen ciertas cosas en común, que usted debe evitar conscientemente, día tras día.

La primera razón del fracaso de una empresa es la *falta de orientación*. Esto se manifiesta como una incapacidad para establecer metas específicas para cada parte de la compañía. Además, a una empresa le falta orientación cuando no cuenta con un plan empresarial integral.

La segunda razón del fracaso es la *impaciencia*: tratar de lograr demasiado en muy poco tiempo. Esto suele manifestarse en un gasto inicial excesivo en publicidad, en lugar de construir gradualmente una base de clientes. Recuerde: todo cuesta el doble y tarda el triple de sus cálculos más optimistas.

Razón número tres del fracaso: la *avaricia*; tratar de cobrar demasiado, hacerse rico rápidamente, o vender una gran cantidad de productos o servicios sin haber edificado una reputación en el mercado. Siempre es mejor obtener una ganancia razonable al principio y elevar sus precios a medida que la demanda aumente.

Cuarta razón del fracaso: un *deficiente control de costos*. Esto se manifiesta en gastos excesivos, especialmente al comienzo. Recuerde: el efectivo lo es todo. Consérvelo a toda costa. Una vez que se haya agotado, también desaparecerá la compañía.

Una quinta razón del fracaso es la *baja calidad* del producto o servicio. Esto dificulta su venta inicialmente, y más adelante la hace casi imposible. La baja calidad incluso complica el recibir el pago por lo que se ha vendido.

La sexta razón más importante del fracaso es un *capital de trabajo insuficiente*. La entidad se queda sin dinero porque es incapaz de proyectar su presupuesto lo suficiente hacia el futuro. Es por eso que resulta tan importante un buen plan empresarial.

La séptima y última razón importante de que las empresas fracasen son las *ventas insuficientes* y una pérdida de impulso en este departamento. El personal está tan ocupado en la operación de la empresa que se olvida de que

sin ventas ésta no puede existir. Es vital que se concentre en vender, y que todas las demás actividades sean secundarias con respecto a las ventas.

10. Recuerde el propósito de la empresa

¿Cuál es el propósito de una empresa? La mayoría de las personas responden que el propósito de una empresa es «sacar ganancias». Sin embargo, ésa no es la respuesta correcta. El verdadero propósito de una empresa es crear y mantener a sus clientes. Sacar ganancias es el resultado de crear y mantener al cliente con un costo razonable.

El verdadero propósito de una empresa es crear y mantener a sus clientes. Sacar ganancias es el resultado de crear y mantener al cliente con un costo razonable.

Las siguientes son preguntas estratégicas claves que debe hacerse sobre su empresa:

Primero, ¿En qué negocio se encuentra *realmente* usted? Defina su negocio en relación con lo que su producto o servicio hace para mejorar la vida o el trabajo de sus clientes.

Segundo, ¿Cuál es su *misión*? ¿Cuál es su *visión* sobre su empresa? ¿Qué desea realmente lograr para sus clientes con su producto o servicio? Describa a un cliente totalmente satisfecho.

Tercero, si su empresa fuera *ideal* en todos los aspectos, ¿cómo se vería? ¿Qué comentaría la gente sobre ella? ¿Qué nivel de ventas tendría usted? ¿Qué nivel de ganancias? ¿A qué ritmo estaría creciendo cada mes? ¿Cada año? ¿Qué clase de productos y servicios ofertaría? ¿A qué tipo de personas tendría trabajando para usted? ¿A qué tipo de clientes serviría?

Mientras más claramente considere y responda estas preguntas, mejores serán las decisiones que tomará y más exitosa será su compañía, tanto a corto como a largo plazo.

11. Concéntrese en las cinco claves del mercadeo

Existen cinco claves de un mercadeo exitoso. Cada vez que tenga problemas con las ventas, se debe a que una de estas cinco variables anda de algún modo mal. Muchas veces, un cambio en una de ellas mejora radicalmente sus ventas y su rentabilidad.

La primera es el *producto* ¿Cuál es exactamente el producto o servicio que usted ofrece? ¿Es apropiado y deseable en el mercado actual? Si no lo están comprando en cantidades suficientes, determine si lo que está ofertando es lo que al público le interesa comprar.

La segunda clave es el *precio* ¿Cuánto está pidiendo usted por su producto o servicio? ¿Es éste un precio apropiado? ¿Es competitivo en el mercado actual? ¿Es suficiente para justificar el despliegue del producto o servicio en el mercado? ¿Puede sacar ganancias con ese precio? ¿Debería reducir el precio o cobrar de otra manera por lo que vende?

Clave número tres: *lugar*. Se refiere a dónde vende usted su producto o servicio. A veces, una localización o área geográfica puede ser mucho mejor que otra para permitirle vender grandes cantidades de lo que está ofertando. Algunas compañías han transformado sus industrias al cambiar sus fuerzas de venta directa, que venden en hogares y oficinas, por fuerzas de venta distribuidoras que venden a través de canales minoristas ¿Podría haber un mejor lugar para que usted oferte su producto o servicio?

La clave número cuatro es la *promoción* ¿Cómo anuncia y mercadea usted su producto? ¿Está llegando a una cantidad suficiente de clientes perspectivos por un costo razonable? A veces un mínimo cambio en la forma en que usted promueve su producto o servicio puede resultar en cambios enormes en sus resultados de venta.

La última de estas cinco claves es su *posicionamiento*. Esta es muchas veces la parte más importante de las ventas y el mercadeo. Su posicionamiento es definido por cómo piensan y sienten sus clientes con relación a su producto o servicio ¿Qué clase de reputación tiene usted? ¿Qué dice y piensa la gente de su producto? ¿Qué proposiciones exclusivas de venta de su producto o servicio se destacan en las mentes de su clientela como resultado de sus esfuerzos de ventas y mercadeo? ¿Qué impresión causa su producto o servicio en las mentes de las personas a quienes les quiere vender?

Es preciso que tenga absolutamente claro dónde se encuentra usted en relación con estas cinco claves: *producto*, *precio*, *lugar*, *promoción* y *posicionamiento*. Si no está produciendo suficientes ventas, vuelva atrás y revise estos factores uno por uno, y haga los cambios que sean necesarios. Esto es esencial para la construcción de una empresa exitosa y rentable.

12. Concéntrese exclusivamente en las ventas

Las ventas son más importantes que cualquier otra cosa cuando uno está iniciando y tratando de levantar una empresa. Ellas son la fuente principal de flujo de caja, un factor crucial para la supervivencia de la compañía. Todo negocio de éxito tiene niveles altos y predecibles de ventas. Por otro lado, todo negocio sin éxito tiene problemas en el área de las ventas.

La mayoría de las empresas triunfadoras han sido iniciadas por una persona que sabe vender el producto o servicio. Y la clave para ello es desarrollar una presentación de ventas profesional, tanto escrita como oral, para luego exponer todos los días dicha presentación ante tantos clientes potenciales como sea posible.

Juegue con las cifras

La Ley de Probabilidades predice el éxito de las ventas. Según esta ley, mientras más personas conozcan de su producto o servicio, más se venderá éste. Si desea incrementar sus ventas deberá incrementar también la frecuencia de sus contactos con los clientes. Todos los días debe dedicar tiempo a la búsqueda de nuevos clientes, la presentación y el seguimiento.

Es necesario que utilice todos los medios posibles para *contactar* a más y más clientes potenciales. Debe utilizar todas las formas de publicidad, incluyendo el telemarketing. Es necesario que salga a encontrarse cara a cara con los clientes, a explicarles por qué estarán mejor con su producto o servicio, y a pedirles que se decidan a comprar. Todas las compañías de éxito en el mundo actual tienen uno o más vendedores de primera línea que se dedican todo el día a vender el producto o servicio. De igual modo, todas las compañías que confrontan dificultades tienen problemas en el departamento de ventas.

Como empresario propietario de su compañía usted debe concentrarse exclusivamente en las ventas y delegar en otros todas las demás actividades. Tome hoy la decisión de convertirse en un experto vendedor profesional. Lea todos los libros, escuche todos los programas en formato de audio y asista a cuanto curso pueda hasta que su empresa no dé abasto para atender los pedidos. Hasta el momento en que su compañía se vea abrumada por tantas órdenes de compra deberá estar plenamente concentrado en la función de ventas.

13. Anuncie continuamente su producto o servicio

Hacer negocios sin anunciarse es como guiñar el ojo a una mujer en la oscuridad: solamente usted sabe lo que está haciendo. Necesita anunciarse y promoverse todo el tiempo. No obstante, debe hacerlo con prudencia.

Cuando uno comienza, la mejor promoción de ventas se hace a nivel personal, quizás enviando cartas, faxes o correos electrónicos previos, que deben ser seguidos por llamadas telefónicas y visitas personales a los clientes potenciales. Me parece asombroso ver cuántos dueños de pequeñas empresas intentan reemplazar el acto personal de vender con el acto impersonal de una publicidad general. No cometa usted ese error. Existen tres claves para una publicidad exitosa: ¡Ensayar, ensayar y ensayar! Prepárese a ensayar con diferentes piezas publicitarias, en diferentes medios, hasta que dé con algo que funcione.

La publicidad creativa vende

He aquí la regla: «La publicidad creativa vende». Si su publicidad es buena, venderá inmediatamente. Obtendrá respuestas de inmediato. Si no se registran ventas en seguida, deje de hacer inmediatamente ese tipo de publicidad. Está desperdiciando su dinero y perjudicando en realidad a su empresa.

Separe un porcentaje específico de la recaudación de sus ventas para publicidad y continúe experimentando el resto de su vida empresarial.

Sus anuncios deben ofrecer *un beneficio específico* que el cliente disfrutará si le llama, si se presenta en su establecimiento, o si utiliza su producto o servicio. Un niño de siete años debe ser capaz de ver sus anuncios y explicar a un coetáneo exactamente lo que usted está ofertando y por qué es atractivo para un cliente en perspectiva. Si sus anuncios no pasan la «prueba del niño de siete años», revíselos y reescríbalos hasta que la pasen.

Separe un porcentaje específico de la recaudación de sus ventas para publicidad y continúe experimentando el resto de su vida empresarial. Algunos anuncios funcionan bien. Otros simplemente no funcionan. Algunas ofertas funcionan bien y otras no tienen efecto alguno. Un 50% del dinero

invertido en publicidad se desperdicia, pero nadie sabe exactamente cuál dinero es. Ensaye, ensaye y vuelva a ensayar hasta que dé con una campaña publicitaria que realmente rinda frutos.

14. Utilice la Internet para reforzar sus ventas

Dentro de algunos años, la mitad de las ventas se harán en Estados Unidos a través de la Internet o facilitadas por éste. Las ventas que no se hagan directamente a través de la Web serán precedidas por averiguaciones realizadas en ella antes de que el cliente le llame o visite su establecimiento comercial.

La buena noticia es que usted puede iniciar una página web rápidamente y a bajo costo. Compañías como Yahoo y Microsoft le ayudarán a construir una fachada y luego la operarán por usted por sólo unos cuantos dólares al mes. A medida que su compañía crezca, podrá contratar a una firma mayor para que le construya una página web más rica en información.

Pero independientemente de lo que haga, registre tan pronto pueda el nombre de su empresa como un nombre de dominio. Luego construya una página web con información sobre sus productos y servicios, una suerte de folleto de presentación electrónico. En todos sus materiales adjunte su URL (dirección en la Internet). Cuelgue en su página una dirección de correo electrónico para que sus clientes puedan entrar en contacto con usted y hacerle preguntas. Mantenga la página actualizada. Envíe mensajes de correo electrónico a sus clientes para informarles sobre las ventas promocionales de sus productos y servicios.

Si no se siente cómodo trabajando con las computadoras y navegando en la Internet, no camine, ¡corra a la cibertienda más cercana y equípese inmediatamente! Por suerte la mayoría de las interferencias han sido eliminadas de las computadoras y de la tecnología de la Web. Hoy hasta los niños construyen páginas web y navegan por el mundo de la información, los productos y los servicios. Esta podría ser una de las cosas más inteligentes que podría hacer al iniciar y construir una empresa de éxito.

15. Practique el Principio del Corredor

Durante un estudio realizado a lo largo de trece años en la universidad Babson College, los investigadores realizaron entrevistas de seguimiento con graduados del programa empresarial, para averiguar por qué algunos habían iniciado exitosamente empresas después de graduarse, mientras que otros no habían hecho nada con su educación.

En casi todos los casos, encontraron que los empresarios de éxito sólo tenían *una cualidad* que les diferenciaba de los otros: habían lanzado sus compañías sin garantía alguna de éxito.

Los fracasados, en cambio, seguían esperando porque todo fuera perfecto para lanzar sus empresas. Y por supuesto, las cosas jamás serán perfectas. Si usted así lo espera, puede sentarse a esperar.

Los empresarios de éxito sólo tenían *una cualidad* que les diferenciaba de los otros: habían lanzado sus compañías sin garantía alguna de éxito.

Cuando los empresarios exitosos iniciaron sus nuevas compañías, empezaron a avanzar por lo que describieron como «un corredor». A medida que se desplazaban por el corredor de la vida empresarial, se abrían a cada lado puertas que les conducían a nuevas posibilidades y oportunidades. Así, descubrieron que, si no hubieran echado a andar en pos de sus metas empresariales, nunca habrían visto abrirse las puertas a lo largo del «corredor». Y en la mayoría de los casos, el éxito les llegó a sus empresas en campos distantes de aquellos donde habían comenzado, y con productos o servicios totalmente diferentes de los que habían probado al principio.

Orison Swett Marden, el fundador en 1895 de la revista *Success Magazine*, dijo una vez que las dos claves del éxito en los negocios eran la capacidad para empezar y la capacidad para persistir. Haga sus investigaciones. Elabore sus planes y luego *láncese* en pos de sus metas como empresario. Todo lo demás cuidará de sí mismo. Si se pone a esperar hasta que el éxito esté asegurado, se quedará esperando toda la vida.

16. Obtenga el dinero que necesita

Cuando usted inicia una empresa, necesita grandes sumas de dinero. Nunca tendrá suficiente. Esa es la razón por la que debe ahorrar siempre cuidadosamente su efectivo. Si se agota, su empresa podría morir de la noche a la mañana.

He aquí algunos datos acerca de la profesión de empresario y el dinero. En primer lugar, el 99% de las nuevas compañías se inicia con lo que se denomina «dinero de amor». Este es su propio dinero, el de sus ahorros y el que ha tomado a título de préstamos personales. Es dinero aportado por las personas que le aman y que están dispuestas a asumir con usted los riesgos.

Los bancos no prestan dinero a empresas bisoñas. Su negocio es hacer préstamos sólidos con la seguridad de que serán amortizados con intereses. Cuando un banco considera una solicitud de préstamo, exige por lo general al solicitante que demuestre que cuenta con cinco dólares de respaldo por cada dólar del préstamo. Además, el banco demanda garantías personales del solicitante, su cónyuge y cualquier otra persona conocida que posea bienes.

Una vez que su compañía echa a andar y usted tiene un flujo de caja positivo, puede incrementar sus probabilidades de pedir dinero prestado a su banco, presentándole su plan empresarial integral, una declaración de sus finanzas personales, y las proyecciones del presupuesto para el próximo año, a fin de demostrar a su agente bancario que sabe lo que está haciendo.

Solicite una cantidad específica de dinero o una línea de crédito, y proporcione al banquero una fecha o calendario específico para amortizar la deuda.

Lo que piden los bancos para prestar dinero

Antes de aprobar un préstamo los bancos consideran cinco aspectos, y todos empiezan con la letra C. El primero es su *carácter*, lo cual incluye su formación y su reputación en la comunidad. El segundo es su *capacidad* para pagar el préstamo según el nivel de ventas y ganancias de su empresa. El tercer aspecto que contemplan los bancos es el llamado *colateral*, bienes de los que la entidad bancaria pueda apoderarse en caso de que usted no pague el préstamo. La cuarta letra C es la del *capital*, la cantidad de su dinero que ha invertido o está dispuesto a invertir junto con los fondos aportados por el banco. Y el quinto aspecto que toman en cuenta es el *crédito*, su estado hasta la fecha y desde que comenzó a acumular historia de crédito.

Muchas veces usted puede pedir prestado a amigos, familiares e incluso inversores privados que exigirán una fracción de la compañía y de las ganancias a cambio de invertir en su empresa. Pero aun en esos casos debe tener listo un plan empresarial integral que pueda mostrar.

La mejor política para iniciar y levantar un negocio de éxito radica en empezar con poco, vender vigorosamente y crecer reinvirtiendo las ganancias en la compañía. En este esquema de cinturón apretado usted crece más lentamente, pero su crecimiento se basa en cimientos de trabajo duro y un sólido flujo de caja.

Como quiera que financie su empresa, siempre deberá ser cuidadoso con la cantidad de dinero que tiene y la que necesita. Nunca se permita quedarse sin efectivo.

17. Haga uso de la tecnología

Utilizando apropiadamente la tecnología, puede reducir significativamente el personal que necesita para operar su empresa de manera eficiente y efectiva.

Vivimos en la era de la tecnología. La puede utilizar de diversas formas para servir mejor, más rápido, más barato y más fácilmente a sus clientes. Puede emplear la tecnología para comunicarse rápidamente con clientes potenciales y existentes. También para enviar información en breve tiempo y para realizar investigaciones rápidas y económicas del mercado. Le sirve para vender más y más de sus productos, a un mercado cada vez más amplio y a precios cada vez más bajos.

Toda la tecnología se desarrolla alrededor del concepto de ahorrar tiempo en la obtención de resultados específicos, especialmente resultados empresariales. Y como su tiempo es su recurso más valioso, debe utilizar toda ventaja tecnológica, incluyendo localizadores personales, teléfonos celulares, máquinas de fax, la Internet y equipos portátiles, para realizar su trabajo y atender a sus clientes más rápido y mejor que sus competidores. Utilizando apropiadamente la tecnología, puede reducir significativamente el personal que necesita para operar su empresa de manera eficiente y efectiva. Haga preguntas, lea revistas,

asesórese y manténgase abierto al progreso tecnológico a su alrededor, que puede ayudarle a construir una empresa exitosa y rentable.

Y siempre recuerde que si funciona, ya es obsoleto. El 80% de los productos y servicios que utilizará en su empresa dentro de cinco años serán nuevos y diferentes de los actuales. Muchos de ellos ni siquiera se han inventado.

18. Sáquele el jugo a cada minuto

Su tiempo es su recurso más precioso. Es en realidad lo único que tiene para vender. Utilice la regla 80/20 en todo lo que haga en su empresa: el 20% de sus actividades representará el 80% de sus resultados. Disciplínese para trabajar siempre en ese 20% superior que hará toda la diferencia en su camino al éxito.

No caiga nunca en la tentación de ocuparse primero de las cosas irrelevantes. Como empresario independiente, lo más sensato que puede hacer es seleccionar su tarea más importante y dedicarse a ella hasta que la haya terminado.

Duplicando su productividad

Existe una técnica sencilla en cinco pasos que usted puede emplear para duplicar y triplicar su productividad, rendimiento y producción generales. Lo primero es comenzar cada día con una lista de actividades, confeccionada la noche anterior. En segundo lugar, deberá organizar la lista por prioridades y colocar una letra A, B o C junto a cada artículo antes de comenzar. Aquellos marcados con la «A» son los más importantes, de los que pueden derivarse *consecuencias* significativas si se hacen o se dejan de hacer. Los artículos marcados con una «B» son los que debe hacer, pero no son tan importantes como los marcados con la «A». Con la letra «C» estarán marcadas aquellas actividades que para usted sería *agradable* hacer, pero que no tiene importancia si las hace o no.

La regla es ésta: no se ocupe nunca de un artículo «B» mientras haya un «A» por hacer. Si tiene pendientes varias «A», establezca prioridades relacionándolas como «A-1», «A-2», «A-3» y así sucesivamente. Sólo de esta manera obtendrá el mayor rendimiento de su tiempo.

La tercera clave para la administración del tiempo es comenzar temprano en la mañana su tarea «A-1», y continuarla hasta que la haya terminado. Trabaje sin diversiones ni distracciones. Disciplínese para concentrarse en esa única actividad, incluso si le toma el día entero. Éste es el más valioso empleo posible de su tiempo.

El paso número 4 de la administración del tiempo es mantenerse enfocado y haciéndose tres preguntas claves a cada hora de cada día. La pregunta número uno es: *¿Cuáles de mis actividades son las más valiosas?* Haga también esta pregunta a sus compañeros de trabajo y a su personal. Cualquiera sea la respuesta, eso será probablemente lo que deben estar haciendo en ese momento.

La segunda pregunta que puede hacerse es: *¿Qué puedo hacer yo y sólo yo que, si lo hago bien, hará una verdadera diferencia?* Sólo existe una respuesta a esta pregunta en cualquier momento dado, y en ella es que debe estar ocupado.

La tercera pregunta, la mejor de todas: *¿Cuál es el empleo más valioso de mi tiempo en este momento?* Hágase esta pregunta reiteradamente y asegúrese de que, cualquiera sea la respuesta, esté trabajando en ello la mayor parte del tiempo.

La quinta clave de una buena administración del tiempo es desarrollar un sentido de *urgencia*, una predilección por la acción. Actúe rápidamente con las oportunidades y las responsabilidades ¡Hágalo ahora! Desarrolle una reputación de hacer las cosas rápido y bien. Esto bastará para garantizar el éxito de su empresa.

19. Dedíquese a aprender el resto de su vida

El aprendizaje constante es el requisito mínimo del éxito en su campo. Aprender toda la vida es la clave del siglo XXI. Todos los líderes se pasan el tiempo *aprendiendo*. Para conquistar un gran triunfo en un campo competitivo, debe sacar ventaja a sus competidores incrementando continuamente sus conocimientos y habilidades.

Los hombres de negocios mejor pagados de Estados Unidos leen entre dos y tres horas diarias sobre temas de su campo. Si usted leyera solamente

una, eso se traduciría en cerca de un libro semanal, o 50 cada año. Si lee una, dos o tres horas diarias en relación con su perfil profesional, no sólo estará siempre actualizado, sino que también se convertirá en uno de los empresarios más conocedores y mejor pagados de su ramo.

Escuche en su automóvil programas en formato de audio. Los propietarios de vehículos se pasan en su auto entre 500 y 1,000 horas anuales. Esto equivale a entre doce y veinticuatro semanas de cuarenta horas detrás del volante. Un buen programa en formato de audio contiene las mejores ideas de unos treinta a cincuenta libros. Solamente con escuchar estos programas educacionales mientras conduce puede obtener el equivalente a asistir a un curso universitario regular.

Por último, asista a cuanto seminario y curso pueda. Muchas personas han hecho fortuna en la esfera de los negocios como resultado de un libro, un programa de audio o un seminario.

Tómese cada día un tiempo para mejorar sus conocimientos y habilidades. Como ha dicho el entrenador de baloncesto Pat Riley: «Cuando uno no mejora, está empeorando». Debe hacerse el propósito de mejorar un poco todos los días.

20. Contrate despacio y despida rápido

Un 95% de su éxito estará determinado por las personas que contrate para trabajar con usted. En las etapas iniciales de su empresa, la proporción de empleados que tendrá que reemplazar será muy elevada. Debe esperar hasta un 200% cada año. La regla en esta área es simple: contrate despacio y despida rápido.

De hecho el mejor momento para despedir a alguien es generalmente la primera vez que se le ocurra. Pregúntese siempre: «Si yo no hubiera contratado a esta persona, sabiendo lo que ahora sé, ¿la habría vuelto a contratar hoy?» Si la respuesta es negativa, entonces la única pregunta que tendrá que hacerse es: «¿Cómo y cuán pronto puedo deshacerme de ella?»

Un 95% de su éxito estará determinado por las personas que contrate para trabajar con usted.

Busque personas con buena actitud y personalidades agradables. También, que estén dispuestas

a trabajar duro. Usted debe sentirse bien en su presencia, y ellas deben creer en lo que usted está haciendo y comprometerse con su proyecto. Si de todos modos hace alguna contratación equivocada, hágaselo saber a la persona tan pronto pueda.

Una de las principales razones del fracaso de las pequeñas empresas es su incapacidad para deshacerse de un empleado incompetente por temor a herir sus sentimientos. Esto no debe ocurrirle a usted.

21. Practique los siete secretos del éxito

Existen siete actividades claves que usted puede practicar para incrementar significativamente sus probabilidades de obtener un rotundo éxito en los negocios y en la vida:

- Decida exactamente lo que desea, póngalo por escrito y trabaje en ello todos los días. Revise sus metas cada mañana y cada noche.
- Determine el precio que tendrá que pagar para lograr sus metas y luego decídase a pagarlo. Empiece de inmediato.
- Acepte el ciento por ciento de la responsabilidad por su vida y por todo lo que es, o alguna vez será. Repítase, una y otra vez: *¡Todo lo que soy, depende de mí!*
- Comprométase totalmente con su éxito. Queme las naves. No piense nunca en regresar. Recuérdese constantemente que «El fracaso no es una opción».
- Dispóngase a trabajar muy, pero muy duro. Prepárese para hacer un esfuerzo extra y rendir más de lo que le pagan. Esta es la clave del éxito en su negocio.
- Aproveche bien su tiempo, cada minuto, cada hora, todos los días. Su tiempo es lo único que realmente tiene para vender. Manténgase enfocado en sus actividades más valiosas.
- Respalde sus planes con determinación y persistencia. Decida desde el principio que *nunca se rendirá*. La persistencia es quizás la cualidad más importante que puede desarrollar para garantizar su eventual éxito.

Póngalo todo en acción

Permítame hacer un resumen con los siguientes puntos. Existen miles de libros dedicados al éxito de las pequeñas empresas. Puede incluso matricularse en un programa relacionado de Maestría en Administración de Negocios por cinco o seis años, el cual demandará de usted miles de horas de estudio. Pero las 21 sólidas ideas que hemos visto en este capítulo resumen todos los libros, revistas y cursos que podría leer o tomar.

La parte más importante de este libro es lo que usted decida hacer como resultado del mismo. Todos los triunfadores, incluidos los empresarios, son personas *orientadas a la acción*. Están en constante movimiento, ocupados todo el tiempo. Para ser como ellos, debe desarrollar un sentido de urgencia. Lo que haga usted ahora, determinará su futuro.

Resumen

Esta es la mejor época para vivir de toda la historia humana. Nunca ha habido más oportunidades que hoy para que más personas ganen más dinero y logren su independencia financiera.

No hay nada en el mundo que pueda impedir que usted llegue a ser millonario o hasta multimillonario en su negocio, como no sea usted mismo. Cuando aprenda a hacer y haga lo que otros triunfadores han hecho, tal como le hemos enseñado en este libro, pronto obtendrá los resultados que ellos obtienen ¡Los límites no existen!

Ejercicios para la acción

1. Determine el tipo de negocio que realmente desarrolla. ¿Qué es lo que su producto o servicio logra, evita o protege para su cliente?
2. Identifique su ventaja competitiva. ¿Por qué habría alguien de comprarle a usted en lugar de acudir a la competencia?
3. Enfóquese en las ventas todos los días. ¿Qué cosas podría hacer para aumentar la cantidad y calidad de sus ventas hoy?
4. ¿Quién es su cliente ideal? ¿Dónde se encuentra y por qué le compra a usted o a su competencia?

5. Mire antes de echarse al agua: desarrolle un plan empresarial integral antes de empezar y después ajústelo cada año.
6. Aproveche bien su tiempo; siempre enfóquese en el uso más valioso de su tiempo.
7. ¿Cuál es la actividad que tendría el mayor impacto positivo sobre su negocio ahora mismo? Sea lo que sea, inicie esa tarea de inmediato y persista en ella hasta completarla en un ciento por ciento.

ÍNDICE

F

G

H

I

J

K

L

M

N

O

P

Acerca del autor

Brian Tracy es el mejor entrenador de ventas en todo el mundo hoy en día y ha capacitado a más de un millón de vendedores en 45 países a nivel mundial. Es autor de los grandes éxitos de ventas *Advanced Selling Strategies*, *Psicología de ventas*, *Be a Sales Superstar* y *Time Power*, además de otros 40 libros. Ha producido más de 300 programas de aprendizaje en video o audio sobre temas como ventas, administración de ventas, éxito personal, liderazgo y productividad personal. Es presidente de Brian Tracy University of Sales and Entrepreneurship, una universidad de ventas y empresariado a través de la Internet que está al servicio de clientes a nivel mundial.